

経営強化計画の履行状況報告書

令和3年6月



目 次

1. 令和3年3月期決算の概要	
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	2
2. 経営改善に係る数値目標の実績	
(1) 収益性を示す指標	3
(2) 業務の効率性を示す指標	4
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	28
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	28
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	33
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	34
(5) 情報開示の充実のための方策	35
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針	36
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	38
(3) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	41
6. 剰余金処分の方針	43
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	
(1) 経営管理に係る体制	43
(2) 各種のリスク管理の状況	44

1. 令和3年3月期決算の概要

(1) 経営環境

当組合の主たる営業地域であります山梨県内の経済状況は、新型コロナウイルス感染症の影響により、経済活動が抑制された状態が続いており、一部には持ち直しの動きがみられるものの、飲食業や宿泊業、観光業を中心に、私どもの主たるお取引先である中小規模事業者や個人事業主の皆様方にとっては、依然として厳しい状況が続いております。

しかし、こうした時にこそ、相互扶助の精神に基づいた信用組合としての本領を発揮し、私どもの最大の使命である中小規模事業者及び個人事業主の皆様に対する金融支援に全力を尽くしていく必要があると認識しており、令和2年度は資金繰りに窮しているお客様に対し、出来るだけ多くのご相談に応じるよう、先数を意識した訪問活動を展開してまいりました。

この結果、多くのお客様との新たなお取引も始まりました。既存のお客様はもとより、今回の資金繰り支援でご融資した新たなお客様に対しましても、私どもは、地域の金融機関として確りと寄り添いながら、事業の再生をお手伝いしていくとともに、アフターコロナを見据えた新たな資金需要にも、積極的に応じていくことで、地域経済の発展に寄与してまいります。

また、令和2年度は、平成30年度に策定した3カ年計画である「第4次経営強化計画」「経営改革プラン」の最終年度でもありました。

私どもでは、この3年間、計画に掲げた「収益力の強化」「資産の健全化」に向け、かつてないスピードで、業務改革や構造改革に取り組んでまいりました。

具体的には、経営資源を本業である融資に集中させるため、店舗内店舗による店舗態勢の見直し、準総合職の増員、法人融資課の設置等の組織改革に取り組みました。

また、抜本的な不良債権処理の実施により目標を上回る不良債権の削減を図りました。

これにより、私ども山梨県民信用組合の、経営の安定性や持続可能性は、より一層高まったと考えております。

依然として、新型コロナウイルスの感染症拡大は続いており、先行きについては依然不透明の状況にありますが、当組合といたしましては、常に地域の皆様に寄り添い、より積極的な金融仲介機能を発揮し、地域社会の発展に寄与することが、私どもに課せられている基本的かつ不変の使命と考えております。

令和3年度は、「第5次経営強化計画」の初年度となりますが、「経営改革プラン」に基づく抜本的な不良債権の処理が完了したことを踏まえ、信用組合の原点に回帰した「足で稼ぐ」営業活動をより一層積極的に展開することで、更なる経営基盤の強化に努め、恒常的かつ安定的な収益体質を確立し、地域の皆様の「ベストパートナー」として、地域を支え、共に成長・発展する信用組合を目指してまいります。

(2) 決算の概要

① 主要勘定（未残）

（単位：百万円）

	R2/3 月末 実績	R2/9 月末 実績	R3/3 月末 実績	R2/3 月末比	
				R2/3 月末比	R2/9 月末比
預金・積金	386,783	409,044	395,678	8,894	△13,366
貸出金	205,768	202,273	199,962	△5,806	△2,311
有価証券	53,733	54,696	55,215	1,481	519

ア. 預金・積金

預金・積金残高につきましては、定期性預金は減少（前期末比△19,913 百万円）したものの、新型コロナウイルス感染症に係る資金繰り支援融資・各種補助金・特別給付金等の資金により流動性預金が増加（同比+28,807 百万円）したことなどから、預金・積金全体では同比 8,894 百万円増加の 395,678 百万円となりました。

イ. 貸出金

貸出金残高につきましては、年間を通じて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けている県内事業者に対する資金繰り支援に注力する一方で、債権売却を中心に、約 233 億円の不良債権処理を実施したことなどから、前期末比 5,806 百万円減少の 199,962 百万円となりました。

ウ. 有価証券

有価証券残高につきましては、余資運用方針に基づき、安全性と市場流動性の高い国債・社債等を中心として投資を行った結果、前期末比 1,481 百万円増加の 55,215 百万円となりました。

② 収益状況（計数は別表 1 に記載）

ア. 資金利益

貸出金利息につきましては、新型コロナウイルス感染症に係る制度融資を活用した資金繰り支援に注力いたしましたが、一方で、設備投資や個人ローンの資金需要は、コロナ禍の影響もあり落ち込んだことから貸出金残高が減少したことやゼロ金利政策の長期化も相俟って貸出金利回りが低下したことなどから、前期比 477 百万円減少の 3,650 百万円を計上いたしました。

預金利息は、流動性預金の増加により預金残高は増加したものの、定期性預金の減少により、同比 15 百万円減少の 133 百万円を計上いたしました。

イ. コア業務純益・業務純益

コア業務純益は、貸出金利息などの資金運用収益が減少したものの、経費削減及び効率化への取組みや預け金増加による当該利息収入の増加により、前期比 103 百万円

増加の759百万円を計上いたしました。

また、業務純益は、上記に加え、一般貸倒引当金の戻入益を計上したことなどから、同比3,035百万円増加の2,062百万円を計上いたしました。

ウ. 当期純利益

当組合では、平成30年6月に公表した経営改革プランにおいて、不良債権を抜本的に削減することとし、令和2年度においても積極的な不良債権処理に取り組んでまいりました。この結果、不良債権の処理費用として、10,293百万円（債権売却損5,925百万円、個別貸倒引当金繰入3,043百万円、貸出金償却1,324百万円）を計上したことなどから、当期純利益は△2,862百万円を計上いたしました。

なお、前期比では、1,464百万円改善しております。

③ 自己資本比率の状況

自己資本比率は、抜本的な不良債権処理により、利益剰余金及び普通出資金が減少したことなどから、前期比1.31ポイント低下し7.57%となりました。

2. 経営改善に係る数値目標の実績

(1) 収益性を示す指標

【 コア業務純益の改善額 】

(単位：百万円)

	H30/3月期 実績 (計画始期)	R3/3月期			
		計画	実績	計画比	H30/3月期比
コア業務純益	675	2,003	759	△1,244	84

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

令和3年3月期のコア業務純益につきましては、効率化への取組みなどによる経費削減により、経費合計では前期比495百万円削減しましたが、貸出金利息の減少など、収入面での落ち込みをカバーするまでには至らず、計画比で1,244百万円の未達となりました。なお、計画始期である平成30年3月期実績比では84百万円上回っております。

引き続き、業務効率化への取組みを継続するとともに、本業である貸出金の増強を図ることで、コア業務純益の確保に取り組んでまいります。

(2) 業務の効率性を示す指標

【 業務粗利益経費率の改善幅 】

(単位：百万円、%)

	H30/3 月期 実績 (計画始期)	R3/3 月期			
		計画	実績	計画比	H30/3 月期比
経費(機械化関連 費用を除く)	3,746	3,024	2,656	△368	△1,090
業 務 粗 利 益	4,966	5,612	3,790	△1,822	△1,176
業務粗利益経費率	75.43	53.88	70.07	16.19	△5.36

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 機械化関連費用には、アウトソーシング料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

業務粗利益経費率につきましては、分子となる経費は、効率化へ取組みなどによる経費削減により計画を達成したものの、分母となる業務粗利益が、貸出金利息を中心とした資金利益が計画を下回ったことを主因に、計画比 16.19 ポイントの未達となりました。なお、計画始期からは、5.36 ポイント改善いたしております。

引き続き、収益力の強化策のほか、組織態勢や営業体制の更なる見直しなど、生産性の向上に努めることで経営の効率化を図ってまいります。

【別表 1】

(単位：百万円)

	H31/3月期	R2/3月期	R3/3月期			
	実績	実績	実績	計画	計画比	前期比
業務純益	△7	△973	2,062	2,003	59	3,035
業務収益	5,452	4,999	4,541	6,332	△1,791	△458
資金運用収益	5,049	4,635	4,195	5,933	△1,738	△440
うち貸出金利息	4,615	4,127	3,650	5,241	△1,591	△477
役務取引等収益	370	353	335	385	△50	△18
その他業務収益	32	10	10	14	△4	0
うち国債等債券関係	-	-	-	-	-	-
業務費用	5,460	5,972	2,479	4,329	△1,850	△3,493
資金調達費用	159	150	126	204	△78	△24
うち預金・譲渡性預金利息	157	148	133	199	△66	△15
役務取引等費用	499	496	456	515	△59	△40
その他業務費用	233	3	168	1	167	165
うち国債等債券関係	232	0	166	-	166	166
一般貸倒引当金繰入額	672	1,629	△1,469	-	△1,469	△3,098
経費	3,895	3,692	3,196	3,609	△413	△496
うち人件費	2,398	2,154	1,812	2,160	△348	△342
うち物件費	1,409	1,377	1,290	1,364	△74	△87
経費（機械化関連費用除く）	3,285	3,097	2,656	3,024	△368	△441
業務粗利益	4,560	4,348	3,790	5,612	△1,822	△558
国債等債券関係損益	△232	△0	△166	-	△166	△166
コア業務純益	897	656	759	2,003	△1,244	103
臨時損益	△12,408	△8,642	△8,991	△1,985	△7,006	△349
うち不良債権処理損失額	12,439	9,378	10,293	2,000	8,293	915
うち株式等関係損益	0	△75	-	-	-	75
経常利益	△12,416	△9,616	△6,928	18	△6,946	2,688
税引前当期純利益	△6,142	△4,308	△2,902	143	△3,045	1,406
法人税、住民税及び事業税	14	17	△39	14	△53	△56
法人税等調整額	526	-	△1	-	△1	△1
税引後当期純利益	△6,683	△4,326	△2,862	129	△2,991	1,464

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当組合では、基本方針として相互扶助の精神に基づく“信用組合”としての「原点回帰」を掲げており、この基本方針の実現に向け、お客様にとって一番身近で、地域に密着した信用組合ならではの「足で稼ぐ」営業活動を更に推し進め、地域のお客様に対するきめ細かなサービスの提供、コンサルティング機能の発揮、地場産業の振興や発展へのサポートなど積極的な金融仲介機能の発揮に努めるとともに、収益力の強化の実現を目指しております。

「第4次経営強化計画」に掲げた計画目標の必達と中小規模事業者の皆様方に対する安定的かつ円滑な資金供給を行い、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮するため、以下の具体的な戦略（基本戦略）を定め、役職員一丸となって取り組んでおります。

基本戦略

- 生産性の向上
- 収益力の強化
- 信用コストの削減
- 人材の活用・ネットワークの強化

『生産性の向上』

(1) ゼロベースからの組織体制の見直し

① 本部組織、店舗戦略の見直し

地域の金融機関としてこれからも組合員をはじめ地域の中小規模事業者や生活者をお支えしていくためには、本部組織、店舗体制の抜本的な見直しが必要であるとの認識のもと、組織改革に取り組んでまいりました。

店舗体制の見直しでは、平成30年1月から3月にかけて、個人業務に特化した個人特化店と、フルバンキング機能を備えた統括店を一体で運営するエリア制を8つのエリアに対して導入するとともに、平成30年9月から10月にかけて、新たに5つのエリアに導入し、エリア制の対象店舗を13エリアに拡大し、それに応じた人員配置を実施してまいりました。

また、令和2年1月から3月には、個人特化店5店舗（西・下谷・白根・市川・湯村支店）を、それぞれの統括店への店舗内店舗化を実施しております。

令和2年度は、6月の総代会での承認を経て、個人特化店10店舗（中道町・武川・牧丘・大泉・須玉・竜王・双葉・勝沼・中富・御坂支店）をそれぞれの統括店への店舗内店舗化を実施するとともに、本店内の店舗内店舗である西支店を本店へ完全統合いたしました。また、令和3年6月には、御勅使支店と白根支店との合同店舗を新築開店いたしました。

本部組織の見直しについては、平成30年7月以降、本部組織及び要員数のスリム化を進めるとともに、令和2年4月に営業統括部内に法人融資課を新たに設置し、7名の法人融資専担職員を配置して、全営業エリアを対象に各営業店と連携のうえ、機動力を活かした融資開拓活動を展開してまいりました。

更に、こうした取組みを一層強化するため、令和3年4月には、法人融資課を法人融

資第一課と法人融資第二課の2課制とし、法人融資第一課には7名、法人融資第二課には11名の法人融資専担職員を配置し、法人融資第二課の専担職員は各圏域の基幹となる店舗に常駐させ、各圏域のお取引先企業への訪問活動をきめ細かく対応することといたしました。この法人融資専担職員と各営業店が緊密に連携して、それぞれの機能を活かした融資営業を展開してまいります。

なお、当組合では、平成31年4月に、窓口業務とATMの2つの機能を備えた移動金融車を導入しており、店舗内店舗化の実施により統括店から遠隔となった旧店舗へ定期運行を開始し、顧客利便性の維持に努めているほか、令和3年2月に台風等による地域停電や災害等の発生時には、現地へ移動金融車を派遣し、被災地での電力供給等の支援活動を行うことに関して、山梨県との間で「災害時における移動金融車による電力供給等に関する協定」を締結いたしております。

今後も引き続き、こうした取組みの効果について、PDCAサイクルによる検証を実施するとともに、組織体制や店舗形態の見直し・再構築、人員の適正化・再配置を検討し、生産性の更なる向上を図ってまいります。

② 営業戦力の確保

信用組合の原点である「訪問（対面）営業」を徹底するとともに、お客様に対してきめ細かな金融サービスを提供し、他行との差別化を図っていくための営業戦力増強の方策の一つとして、女性職員やベテラン職員の活用推進・戦力化に取り組んでおります。

平成30年4月に人事制度を改正し、準総合職を新設したほか、平成31年4月には、「人事の基本的考え方」を通知し、この中で営業力強化に向けた営業人材重点配置の推進を明示した上で、営業店の営業推進活動を統括する副調査役（営業担当）やこれまでの経験を活かした専任役（営業担当）を配置するとともに、職群変更を選択した女性職員を順次、準総合職群営業係として登用してまいりました。

役職定年や定年を迎えたベテラン職員を営業店に配置し、営業店事務や集金業務、人材育成等を担当することで、営業活動のサポートや営業店長や副支店長等が外訪活動により展開しやすい体制の構築に取り組み、営業に携わる人員や時間の確保に取り組んでまいりました。

令和2年4月には、融資推進への取組みをより一層強化するため、従来の営業係・融資係を融資営業係へ改称し、法人融資担当64名、個人ローン担当64名を営業店に配置いたしました。また、準総合職群を選択した女性職員を融資営業係として13名登用し、既存の女性営業職員と合わせて女性営業担当者を24名配置いたしました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、制度融資を活用した事業者の資金繰り支援に注力してまいりましたが、資金繰り支援が行き渡った次の局面では、売上回復に向けた本業支援や経営改善支援が重要な役割を担うものと考えております。このため、令和2年8月には、アフターコロナを見据えた地域や業種毎の融資増強計画を立案し、これを基に融資増強の取組方針と推進策、取組みの着眼点について営業店に周知しており、営業店の特性を踏まえた融資推進活動を実施しております。

今後も、店舗戦略や組織体制、店舗形態の見直しと並行しながら、店質やエリアの状

況・特性を踏まえた効率的な人員配置に取り組んでまいります。

③ 営業店ブロック体制の見直し

当組合では、平成 22 年度より営業店を地域別にブロック分けしたブロック体制を構築し、ブロック毎に年 4 回の営業戦略会議を開催するなど、営業推進の強化に取り組んでまいりました。平成 30 年からは、統括店と個人特化店（3 名体制）からなるエリア制に移行し、平成 29 年 3 月期の 40 店舗体制を平成 31 年 3 月までにフルバンク機能を持つ 22 店舗、個人特化店 15 店舗の店舗体制に移行しました。これにより、営業担当者を統括店に集約し、相互に連携協力しつつ、切磋琢磨してスキルアップを図っていく土壌を構築いたしました。

更に、令和 3 年 2 月までに個人特化店 15 店舗全てをそれぞれの統括店の店舗内店舗に移行し、また、令和 3 年 2 月には個人特化店 1 店舗（西支店）を統括店（本店）に完全統合（西支店の廃店）し、22 店舗体制といたしました。

令和 2 年 4 月からは、営業統括部内に新たに設置した法人融資課の法人融資専担者 7 名が全営業エリアを対象に融資営業を展開する中で、各営業店が抱える課題等の把握にも努め、こうした情報を役員及び所管部に適宜報告するとともに、各営業店及びその営業担当者に対して、業務推進のための改善に向けた対応方策を提案・実施するなど、融資の推進に向けて取り組んでまいりました。また、法人融資課の専担者が事業者訪問を通じて把握した案件情報や営業店臨店により確認した各営業店の営業態勢強化に向けた改善事項等の報告を基に、担当役員が営業店を臨店し、適宜、指導を実施する等、営業活動の活性化に取り組んでまいりました。

なお、令和 3 年 4 月からは、エリア制を更に推進し、営業エリアを県内 5 つの「経済圏域」（甲府峡中圏域、峡東圏域、峡北圏域、峡南圏域、富士北麓東部圏域）として捉え、この経済圏域の人口や事業所の集積状況に対応して、新たに 7 つの営業エリアを設定しました。そのうえで、各営業エリアの店舗を、当該営業エリアの基幹となる「基幹店」と「ランチ店」に区分し、基幹店の営業店長を当該営業エリアの基幹店長とし、エリア内のランチ店を含む統括責任者として位置づけ、エリアとして店舗間連携による多面的な営業活動を展開できる体制としております。

併せて、前述しましたとおり、営業統括部法人融資課を第一課と第二課の 2 課制とし、第一課は従前の法人融資課同様、全県一区での活動継続とし、第二課の法人融資専担者は各基幹店に常駐させ、当該基幹店が担う営業エリアを対象に、エリア内の各営業店と協力した中小規模事業者への訪問活動をきめ細かく実施していくことといたしました。

こうした体制のもと、収益力向上に向けた一層の取り組み強化を図ってまいります。

④ 組織内応援体制の確立

少人数体制での店舗運営を行っていく上で、組織内応援体制の確立は不可欠であり、「職員の相互応援に関する内規」により、営業店の状況に応じた、エリア内店舗間或いは本部と営業店間の応援体制を明確化しております。令和 2 年度は、前期実績の 123 名には及びませんでした。110 名（うち本部からの応援 88 名）の応援を実施しており、

店舗体制の見直しに応じた営業店間や本部・営業店間の応援を実施してまいりました。

引き続き、組合全体としての視点に立って、エリア内の営業店間、本部と営業店間の応援体制を活用した本部と営業店或いは営業店相互の協力・連携を強化してまいります。

(2) 事務の合理化・効率化

① 事務の合理化・効率化

当組合では、生産性向上に資する施策の立案・実践を目的として組織横断的に「生産性向上PT」を設置しており、その取組みの一環として、営業店事務の合理化や効率化を図るとともに、システム化に取り組んでまいりました。

令和2年度においては、4月からオープン出納機の夜間自動精査を開始するとともに、硬貨現送方法を変更するなどの合理化を実施しました。また、諸届に関する様式の見直しを行うとともに、相続手続きの見直しを検討するなど、事務の合理化・効率化に取り組んでまいりました。

また、令和3年1月には、情報系基幹システムの仮想化システム（複数の物理サーバを一体のサーバ（仮想サーバ）として運用するためのシステム）及びプライベート・ネットワークの更改を実施したほか、「渉外支援システム」、「TV会議システム」及び「相続窓口受付システム」を導入し、4月から本稼働を開始するなど、営業店事務の合理化と効率化に取り組んでおります。

② IT取組強化

WEB等を活用した各種業務（相談業務含む）の受付、スマートデバイスの導入等、ITを活用したサービスの開発・提供など、お客様の利便性向上に向けて取り組んでまいりました。

令和2年度は、顧客とのコミュニケーション強化、及び新型コロナウイルス感染防止対策の一環として、TV会議システムを全営業店の窓口に設置したほか、すべての渉外担当者が保有する渉外支援システム（タブレット端末）にも、TV会議システムを搭載し、年々多様化するお客様からのご相談について、スピード感ある対応を可能といたしました。

また、相続相談に関しては、「相続窓口受付システム」を導入し、これまで各営業店で個別に対応しておりました相続業務について、一定額以上の相続相談を本部集中対応とし、営業店事務の効率化を図っております。

また、サイバーセキュリティ対策の強化に向けた取組みとして、インターネットバンキングからの振込取引等において、ワンタイムパスワードを導入したほか、令和元年10月に参加した金融庁主催のサイバーセキュリティ演習（Delta Wall IV）の演習結果を踏まえて、システムベンダー等の外部との連携について、「サイバーセキュリティ対応手順書（コンティンジェンシープラン）」の見直し等を実施するなど、サイバーセキュリティ対策の強化に向けて取り組んでまいりました。

引き続き、デジタル化の流れに乗り遅れることなく、お客様の利便性向上に向けてITを活用したサービスの開発・提供に取り組むとともに、適切なサイバーセキュリティ対

策を講じてまいります。

なお、システム投資による事務の合理化や効率化については、中長期的な投資計画や予算計画を策定し、検討してまいります。

③ インフラの整備、廃止店舗・遊休不動産の活用

大規模災害等に対する安全面・システム管理面の課題を踏まえた対応として、店舗の改修、建替計画を策定（年度別配付額、改修スケジュール等）し、優先順位をつけた上で、適宜インフラの整備に向けた対応を進めております。

また、これまでに廃止した店舗等が遊休不動産として一部残っており、非効率な状況にあることから、営業店などからの情報提供・紹介等により、売却やコインパーキング化などを進めております。

令和2年度は、建物及び配電設備の老朽化など、懸案事項であった御勅使支店を新築移転し、この店舗を地域的な状況を勘案して御勅使支店と白根支店（同店は新店舗完成までの間、楡形支店の店舗内店舗としていたもの）の合同店舗として整備することとしました。この工事が完成し、令和3年6月28日に新築開店いたしました。

なお、廃止店舗・遊休不動産の処理に関しては、今後も営業店などから情報提供等を募り、買付申出のある店舗は早期売却に向けた交渉を継続するとともに、生産性向上PTにて売却促進の更なる具体案を検討するなど、集中的かつ計画的な活用を進めてまいります。

『収益力の強化』

（1）貸出金利息収入の確保

① 貸出金利回り向上に向けた取組み

ア. 事業者向け貸出の増強

中小規模事業者に対し、事業性評価やローカルベンチマーク等の手法を活用し、事業者が抱える課題・問題を掘り起こした上で、課題解決策（ソリューション）を提案し、お取引先との信頼関係を構築・醸成する等、貸出金利のみに拘らない取組みを継続するとともに、お客様の実情に即した信用保証協会や提携ローン商品などの活用を含め、事業者向け貸出の増強と利回りの向上を図っております。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえ、お客様からの資金繰り相談や既存融資の貸付条件変更等、スピード感を持って対応してまいりました。

令和2年2月に取扱いを開始した当組合独自の支援策である「新型コロナウイルス感染症被害対策融資」のほか、山梨県・長野県信用保証協会や本年5月に創設された実質無利子・無担保の制度融資を活用し、同感染症の影響を受けているお客様に対する金融支援に積極的に取組んだ結果、令和3年3月末までのコロナ関連融資の実行件数・実行金額は2,587件・33,819百万円となっており、このうち実質無利子・無担保融資の保証承諾件数・保証承諾金額は、2,337件・29,220百万円となっております。

今後も、同信用保証協会との連携による事業者向け商品の検討・開発を行うなど、

小口多数を中心とした融資推進、先数増加に取り組んでいくとともに、営業店と緊密に連絡を取りながら、融資案件の確保や残高増強に取り組んでまいります。

また、令和2年8月に業種別・地域別の融資推進計画を策定し、営業店の特性に応じた融資推進活動を開始するとともに、新型コロナウイルス感染症の資金繰り支援を実施した先に対しては、定期的なモニタリングを実施し、その情報の集積により、迅速な顧客対応が行えるよう情報管理ツールの運用を開始いたしました。

令和3年3月末時点で、コロナ融資対応先と資金繰り支援に関わる貸出条件変更対応先の課題解決に向け、2,017先のモニタリングシートを作成しており、情報をデータベース化した上で、積極的な本業支援及び情報マッチングシステムを活用した事業者支援を展開し、地域経済の発展に寄与してまいります。

イ. 個人向け貸出の増強

訪問営業の徹底や店頭顧客対応の強化等により情報を蓄積し、お客様のニーズを掘り起こすとともに、ニーズに合致した商品の開発・販売に積極的に取り組んでおります。

また、職域提携契約先のお客様に対しましては、契約先の専用商品「ベストパートナー」の拡充に取り組んでおり、契約先専用のフリーローンの販売を開始したほか、各種ローンの金利優遇やフラット35の手数料引下げなどを実施し、契約先の従業員やその家族などを対象に取引の拡大を図ってまいりました。

令和2年度は、8月に策定した融資推進計画において、個人ローン推進策を策定するとともに、12月には営業統括部がセールストーク集を作成し、法人融資課所属の融資営業専担者が営業店担当者にOJTを実施する等、営業力の強化を図っております。

更に、10月にはAIによるスコアリング化により抽出した個人ローン利用が見込まれる顧客に対し、ダイレクトメールを発送いたしました。また、営業時間内の訪問・来店が困難な勤労世代や利便性を重視する若年世代に対しては、WEB完結型商品を導入するなど、当組合ホームページ上で各種個人ローンやカードローンの利用申込が可能な体制の構築に取り組んでまいりました（令和2年度のWEB完結型商品の申込件数・金額、67件・88,180千円）。

今後も、新商品の開発や既存商品のリニューアルを継続し、お客様のニーズに合った商品提供に努めるとともに、職域提携契約先についても、契約先従業員の開拓に重点を置いた活動を展開し、個人向け貸出についてもその増強を図ってまいります。

ウ. 過度な金利競争を回避した営業推進

当組合では、お客様に対して信用組合ならではの、きめ細かな金融サービスを提供していくため「総合相談センター（パートナーズ）」を設置し、お客様からのご相談に対して、きめ細かな対応を行っております。同センターでは、通常の相談業務に加え、各営業店に出向く出張相談のほか、休日相談を実施しております。

お客様からのご相談への迅速な対応により、過度な金利競争に巻き込まれることなく、適正な貸出金利の確保に取り組んでおり、こうした相談業務や営業店の訪問活動により、収集したお客様の課題やニーズに関する情報を営業統括部の法人融資課及び総

合相談センターと営業店が相互に共有した上で、外部機関・外部専門家と連携しつつ、お客様の本業支援並びに最適なソリューションの提供に努めており、相談内容に応じて、分野毎の専門家を派遣するなど、お客様の課題解決を図っております。

このほか、令和2年度については、持続化補助金、やまなしグリーンゾーン機器購入支援金、家賃支援給付金等の情報について、当組合の社内LANを通じて各営業店に周知するとともに、営業統括部法人融資課や総合相談センターによる申請支援も実施しております。

また、こうした取組みを引き続き実施していくうえで、職員がこれらに対応し得る必要なスキルを身につけることが重要でありますことから、外部講師による研修の開催や外部連携機関の担当者からのアドバイスを受ける機会の設定、また外部専門家の支援先訪問に営業店担当者が同行するとともに、法人融資課及び総合相談センターの職員の企業訪問にも同行するなどの取組みを通じて、融資営業担当者へのOJTを強化してまいります。

② 預貸金残高の増強に向けた取組み

ア. 訪問により収集した顧客情報を管理・活用した推進活動

令和2年度は、4月に営業統括部内に法人融資課を設置し、7名の専担者を配置しており、各担当者が融資営業係との同行訪問を実施し、情報収集力の向上に向けたOJTを実施してまいりました。更に、営業係の定例訪問先や定積集金先などの集配金業務の削減、見直しに取組んでおり、収益増加に繋がる営業活動を行う態勢への転換を図ってまいりました。

引き続き、より多くの情報の蓄積に取組むとともに、その情報を活用し、お客様のライフステージやニーズにマッチした商品を推進するなど、次世代との取引拡大を更に強化してまいります。

イ. 新規貸出先の開拓推進

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者の資金繰り支援に注力することとし、当組合独自の支援策である「新型コロナウイルス感染症被害対策融資」の取扱いを開始したほか、山梨県・長野県信用保証協会や本年5月に創設された実質無利子・無担保の制度融資を活用した小口多数の融資推進活動に取組んでまいりました。

なお、当組合では、平成30年度に策定した経営改革プランに基づく資産の健全化に向け、この3か年で多額の不良債権処理を実施してまいりましたが、令和2年度は新型コロナウイルスの影響を受けた事業者の資金繰り支援に全力で取組んだ結果、新規融資お取引先が411先増加しており、目標とする小口多数の融資推進が実践できたと考えております。

今後は、本業支援やアフターコロナを見据えた新たな資金需要にも、積極的に応じていくことで、新規貸出先の開拓推進を図ってまいります。

ウ．事業性融資の推進

当組合では、山梨県信用保証協会の保証制度を積極的に活用した融資営業の推進を図っております。また、県や市町村の制度を活用した融資商品の提供など、資金需要が見込まれる新規創業者等へのアプローチを強化してまいりました。

新型コロナウイルス感染症の影響拡大を受け、令和2年2月に「けんみん信組 災害対策融資」を創設し、同感染症を対象とした「新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 被害対策融資」の取扱いを開始したほか、山梨県・長野県信用保証協会や5月に創設された実質無利子・無担保の制度融資を活用し、同感染症の影響を受けているお客様に対する金融支援に迅速かつ積極的に取り組んでまいりました。

また、本年5月には、農業者向け融資商品「けんみん信組 (地域名) アグリサポート融資」、特定業種をターゲットとした融資商品「けんみん信組 (業種名) エコサポート融資」の販売を開始いたしました。商品名に地域名や業種名を記載し、対象先を特定した融資商品として推進しており、繁忙期である夏期を避けた上で、長野県川上村エリア、県内峡東エリア、南アルプス市エリアなどの農業者等への融資推進活動を実施してまいりました。

引き続き、経済圏域をベースに設定した新たなエリア制のもと、これを効果的に機能させるため、商工団体、信用保証協会等との連携による商品開発も含めて、地域の特性にマッチした融資営業推進活動を検討し、実施してまいります。

エ．融資決裁の省力・迅速化

お客様のご期待にお応えするため、令和2年3月より、審査会の開催をこれまでの週2回から、原則、毎営業日の開催に変更し、融資決裁の迅速化を図っております。

また、平成30年度に融資稟議支援システム、不動産担保評価管理システムを導入し自己査定支援システム、信用格付システム等との連携を図ることで、融資決裁の迅速化及びペーパーレス化による省力化や経費の削減を図っております。

更に、融資稟議支援システムに蓄積する案件の中から、審査判断の高度化の参考となる案件を抽出し、組合内LANを通じて、令和2年度は、5事例を開示しており、令和元年度からは累計27事例を営業店に開示しております。

引き続き、否決案件・新規案件、条件変更に関する事例の開示に加え、承認決裁案件についても、実行後に問題や悪化事象が生じた案件を検証・開示し、総合的な与信審査の高度化に取り組むとともに、より効果が期待できる仕組みを検討してまいります。

オ．営業店サポーター制度の導入

職員が地域の皆様と築いてきた「人間関係」、「信頼関係」を営業店の営業活動に活かすため、全職員が地縁等を活かして知人等を該当店舗に紹介する活動を継続的に実施し、新規預金や住宅ローンの獲得に繋がるなど一定の実績を挙げております。

こうした取組みの結果、本部と営業店、営業店相互間及び内勤職員と営業職員との融資営業意識の醸成・共有が図られたと考えており、今後も引き続き、融資営業意識の醸成を推進し、全職員が連携した融資営業推進体制の確立を図ってまいります。

カ. ビッグデータとエリア情報を活用したエリアマーケティング戦略

当組合では、過去に実施してきた経営強化計画の中で「エリアマーケティング戦略」を進めてまいりました。これを深化させることにより、ターゲット及び商品を絞った営業推進活動を強化すべく、データベースの作成やエリア特性の分析、更に分析結果の営業店への還元などを検討してまいりました。

令和元年度に引き続き、本年度も10月にオリックスクレジット㈱と連携した上で、国勢調査データを基にしたエリアマーケティング分析を活用し、個人ローンパンフレットなどのポスティングを実施したほか、令和3年1月には、AIによりスコアリング化・抽出した個人ローン利用が見込まれる顧客に対し、ダイレクトメール発送を実施いたしました。また、対象先に対しては、営業店融資営業担当者による推進活動、窓口係による電話セールスを実施してまいりました。

キ. 事業者取引の深耕

当組合では、平成27年11月から職域提携商品（個人ローン・定期積金の金利優遇等）を発売しており、これを新規顧客開拓のツールとして定着化に取り組んでまいりました。

職域提携契約先に対しましては、従業員との給与振込、各種ローン等、一層の取引拡大を図るとともに、お取引先事業者への訪問営業を強化し、事業所全体の取引を拡大するなど、売上金の入金や運転・設備資金需要に対する融資等の取引推進に取り組んでまいりました。

また、職域提携契約先専用のフリーローンの販売や各種ローンの金利優遇、フラット35の手数料引下げなどを実施し、契約先の従業員やその家族などを対象に取引の拡大を図っております。

令和2年度においては、新型コロナウイルスの感染拡大により、顧客訪問を自粛した時期もあり、職域提携先従業員との面談機会が減少いたしました。今後は感染対策に万全を期すとともに、お客様の承諾を得た上で、積極的な訪問活動を展開し、契約先従業員との取引拡大に取り組んでまいります。また、所管部では還元資料のフィードバックのほか、職域提携契約先の従業員等に周知するための説明会の開催など、営業店のバックアップに取り組んでまいります。

ク. 既存先へのメイン取引推進

基本的な取引の積み重ねがメイン先数の増加に繋がるという考え方に立ち、給与振込契約や公共料金振替契約等のメイン化基準項目毎に具体的な獲得目標を設定し、メイン取引の推進強化を図っております。

また、当組合では、職域提携契約を契約先の従業員やその家族などを対象とした取引推進のきっかけとなるツールとして位置付けており、各種ローンや住宅ローンの金利優遇のほか、フラット35の手数料引下げなどを実施しております。

こうした優遇商品の提供により、新規取引開拓並びにメイン取引の推進強化に取り組

むとともに、お客様のライフステージやニーズに応じた複合取引を推進し、取引のメイン化を図ってまいります。

(2) 顧客サービスの強化

① お客様のニーズに合致した商品開発

お客様のニーズに応じた預金・消費者ローン・住宅ローン等の商品開発・販売に積極的に取り組んでおり、住宅建設資金についても、従来の住宅ローンに加え、長期固定型のフラット 35 を取扱う等、お客様のニーズに合致したご提案が出来る体制を整えております。

また、後見制度支援預金、懸賞金付定期積金、職域提携フリーローン、遺言代用信託「しんくみ相続信託」、WEB 完結型のカードローンや教育ローンの取扱いを開始したほか、年金受給者向けに優遇金利を付与した「新ゆとり定期預金（上限 500 万円）」に加えて、新商品「新ゆとりプラス定期預金（上限 300 万円）」「新ゆとりプラス定期積金」の販売を開始し、更に幅広いニーズにお応えできるよう努めてまいりました。

令和 2 年度は、5 月に農業者向け融資商品「けんみん信組（地域名）アグリサポート融資」、特定業種をターゲットとした融資商品「けんみん信組（業種名）エコサポート融資」の販売を開始いたしました。商品名に地域名や業種名を記載し、対象先を特定した融資商品として推進しており、繁忙期である夏期を避けた上で、長野県川上村エリア、県内峡東エリア、南アルプス市エリアなどの農業者等への融資推進活動を実施してまいりました。

今後も、お客様からのご要望、他行商品及び資金ニーズ等の分析を行い、そのニーズに合致した商品を開発・提供し、利便性の向上に努めるとともに、新規顧客の開拓、預貸金の増強及び取引先数の増加に向けて取り組んでまいります。

② 相談窓口の活性化

総合相談センターでは、通常の相談業務に加え、出張相談、休日相談を実施しているほか、組合情報誌「ぱーとなーず」を定期的に発行し、お客様や関係機関等へ配布することにより、当組合の PR に努めており、新規先開拓等においても、ドアノックツールとして活用しております。

また、営業店を通じて、お客様に総合相談センターを PR するチラシ（相談申込書付）を配布し、相談業務や出張相談の開催に係る周知・利用勧奨を行うとともに、相談時に使用する申込書等についても、記入箇所を減らした上で、容易にお客様が抱えているニーズや悩みが絞り込めるようチェックシート形式に見直すなど、相談窓口の活性化に努めてまいりました。

令和 2 年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、可能な限りより多くの取引先事業者の資金繰りの相談等に対応する活動として、GW 中の 5 日間（5 月 2 日～6 日）休日相談窓口を開設したほか、同感染症の拡大に伴い、売上等が減少している事業者を支援するため、取引先飲食店 77 店を掲載した情報誌「ぱーとなーず」臨時号を発行し、広く取引先及び関係機関へ配付しており、売上回復のサポートに取り組んでおります。

なお、令和2年度の相談件数は、212件承っており、そのうち電話による相談は66件となっております。また、各営業店に出向いて開催している出張相談会については、5回開催し、相談実績は5件、出張相談に併せて開催する年金相談の相談件数は4件となっております。

引き続き、総合相談センターの活用を促すとともに、相談件数の増加を図ることで、お客様のニーズを把握し、商品開発等につなげてまいります。

(3) コンサルティング機能の発揮

① 販路開拓、ビジネスマッチング等

総合相談センターでは、県及び各商工団体等、関係機関への訪問と情報収集を継続的に実施しており、収集した情報を営業店及びお取引先に向けて発信し、情報提供に努めているほか、各種ビジネスマッチング展への参加を募るとともに、当組合の役職員も参加し、マッチングのサポートに取り組んでおります。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を踏まえ、感染対策を徹底した上で、定期的に関係機関等を訪問し、情報収集と関係強化を図りました。また、同感染症の影響により、各種ビジネスマッチング展の中止が相次いだことにより、今年度の実績は、令和3年1月の山梨県商工業連合会との共催による「農商工連携マッチングフェア2021」（取引先15先が出店）の開催のみとなりましたが、今後も引き続きお取引先企業を募るとともに、当組合の役職員も参加し、ビジネスチャンスの創出や販路拡大に努めてまいります。

今後も引き続き、各種ビジネスマッチング展の開催情報を営業店に周知し、取引先の積極的な参加を求めるとともに、受注や売り上げが減少している今こそ販路拡大支援の重要性が増していることから、WEB等を活用した支援などにも踏み込んだ検討を実施するとともに、当組合独自の本部・各営業店を繋ぐビジネスマッチングシステムを再構築し、営業担当者によるお客様が必要とされる情報入力を全役職員が随時、閲覧可能となったことから、この機能も活用した、より実効性の高いお客様支援を展開してまいります。

② 売上増加に向けたアドバイスへの展開

お客様のニーズに応じた財務や金融面、既存事業の経営改善や新事業展開計画などに対して、外部機関・外部専門家と連携したアドバイスの実施に取り組んでおり、営業店を通じて、アドバイスやサポートを希望するお客様を募集し、ミラサポを中心に山梨県中小企業経営革新サポート事業・山梨県信用保証協会・山梨県商工会連合会・山梨県よろず支援拠点・やまなし産業支援機構などの専門家派遣事業（制度）を積極的に活用し、売上増加に向けたアドバイス等を実施しております。

また、山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォームや認定経営革新等支援機関として、これまでに培った関係機関とのネットワークを活かし、外部機関・外部専門家の活用などにより、お客様の売上高の増加に向けたアドバイスや人口減少を踏まえた事業の中期的見通しなど、本業部分にも踏み込んだアドバイス等にも努めております。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴い、事業者の資金繰り支援に注力したことから、実績は減少しましたが、7先に対する専門家派遣を計12回実施し、課題解決や本業支援など、お客様のサポートに取り組んでまいりました。

加えて、アドバイス等により取引拡大に繋がった事例などの好事例を営業店に対してフィードバックし、情報の共有化やコンサルティング能力の向上を図ってまいりました。

③ ローカルベンチマークを活用した顧客との対話、事業性評価、事業承継支援の実施

ローカルベンチマークを活用したお取引先事業者との対話や事業性評価の手法によってお取引先の抱える課題、問題点を掘り起こし、お取引先が求めている適切なソリューションを提案することで、信頼関係の構築に努めております。

令和2年度は、令和元年度に引き続き、(株)タナベ経営による「事業性評価トレーニング研修」を予定しておりましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を踏まえて、開催を見合わせることにいたしました。

なお、事業承継については、お取引先に対する事業承継の意識付けを目的として、対象先を洗い出した上で「事業承継診断票」の作成に取り組んでおり、早期対応先の選定と対応方針の検討を開始しております。支援が必要な先については、本部と営業店とが連携を図り、対応方針を検討するとともに、山梨県事業引継ぎ支援センターや各商工会等の専門機関への取次ぎを行っております。

また、総合相談センターにおいてもお取引先のニーズを的確に捉えた上で、外部機関とも連携し、事業承継に対するアドバイスを実施しております。

引き続き、こうした対応により、お客様の持続性ある発展に資する提案・営業力の強化を図ってまいります。

(4) 余資運用ポートフォリオの再構築

余裕資金の運用につきましては、直面する市場リスクを適切に把握した上で、より効率的な運用を目指し、安定した収益の確保に努めており、資産構成、償還バランス及び収益性の高いポートフォリオの構築に取り組んでおります。

また、年度毎に運用方針を策定するとともに、厳格なALM及びリスク管理を実施し、時間分散を図りながら、収益性とリスクのバランスのとれたポートフォリオの構築に取り組んでおり、主な運用対象を、国債・社債・事業債等の債券とし、状況に応じて運用の幅を拡大するなど、柔軟な対応を図っております。

令和2年度の運用方針においても、安全性と流動性を重視した運用を継続するとともに、債券中心の運用を行うこととし、過度な金利リスクは避け、収益を意識した取組みを行ってまいりました。

なお、運用方針に基づいた銘柄の選定、市場環境の変化や見通し等につきましては、全信組連の有価証券運用サポートを受けながら、慎重かつ着実に運用しております。

(5) 役務取引・収納業務の拡充

「お客様とのあらゆる取引基盤の増強によるシェアの拡大を目指す」という考え方に基

づき、お客様の利便性向上に向けて損害保険等の窓販業務の充実、各種税金や公共料金等の収納業務取引の拡充に取り組んでおります。

令和元年12月に、山梨県火災共済協同組合の「自動車事故費用共済」の取扱いを開始しておりますが、令和2年度は7月に推進に向けた商品メリット等の内部説明会を開催し、継続して推進活動を行っております。

今後も、当組合の役務取引・収納業務の費用対効果の状況を分析した上で、役務取引・収納業務を拡充させるなど、窓販商品の充実・強化に取り組み、取引基盤の増強によるシェアの拡大に取り組んでまいります。

(6) 目標管理・採算管理態勢の強化

① 収益管理態勢の強化

収益目標を達成するため、事業計画を基に算出した「営業店別収益目標額」を各営業店に配賦し、営業店別収益管理を実施しております。

営業店では、年間収益目標の達成を目指して業務を遂行するとともに、本部では、営業店別収益の状況把握、営業店への指導やサポート等、営業店収益管理の実効性確保に取り組んでおります。

各営業店が予測する資金シナリオを基に店別の収益シミュレーションを実施し、この結果について、個別店舗毎の乖離要因分析を行っております。こうした収益管理の状況については、ALM委員会及びALM部会に報告し、進捗状況を管理するとともに、各種会議において収益目標の未達要因の分析や改善策等を協議しております。

令和2年度は、法人融資課職員の営業店支援活動により、各営業店の実情を把握し、営業店支援体制を強化するとともに、担当役員が営業店を臨店し、改善が必要となる事項についての指導を適宜実施してまいりました。

また、6月からは毎月定期的に理事長による営業店長との意見交換会(1オン1ミーティング)を開催しており、意見交換を行いながら連携を密にするなど、実効性、規範性のある指導やサポート活動を実施してまいりました。

引き続き、こうした取り組みにより、営業店の活動状況把握に努めるとともに、営業推進活動について、直接方針を伝え、具体的に指示するなど、収益向上に向けた活発な議論を行ってまいります。

② 常勤役員の営業店担当制の深化

平成30年7月より、収益改善に向けた取組みの一環として「常勤役員の営業店担当制」を導入し、営業店職員との意見交換や対話を通じた意識の高揚、地域イベントへの参加やお取引先への同行訪問等、営業店の活動に対して役員が積極的に関与・サポートすることで、営業力の向上に向けて取り組んでまいりました。

また、令和元年度は、全店を対象に役員及び営業統括部による臨店形式の営業店ヒアリングを実施し、営業店長をはじめ、副支店長、営業係長、準総合職と個別に面談し、活動状況の確認・指導を行うとともに、様々な角度から意見を出し合い、問題認識や課題の共有化、問題解決に向けた具体的な対応策を検討することで、営業活動の活性化に

取組んでまいりました。

令和2年度は7月から、従来から実施していた理事長による総代及び主要取引先への訪問等に加え、営業店が訪問を希望する先（以前訪問したが再度訪問したい先、地域や業界の有力者、過去取引先で取引の再開を交渉している先等）を対象に実施することで、訪問活動を通じた新型コロナウイルス感染症の影響等、地域や取引先の現状把握に努めております。また、各常勤役員もそれぞれの担当部門に関して定期的又は随時営業店訪問によるヒアリングを実施し、営業店の課題把握とその改善検討に努めております。更に、毎朝開催する全常勤役員が参加するミーティングにおいて、個別店舗からの情報を役員間で共有し、営業推進策の検討や各施策の進捗状況の確認及び改善策の検討などを行い、スピード感を持った対応を行っております。

今後も、こうした取組みを継続し、地域や取引先の現状を把握するとともに、営業店の課題解決に努めることで、営業店の営業活動の活性化に取り組んでまいります。

③ 顧客別採算管理の徹底・強化

顧客別の取引採算性管理については、平成31年4月の信用格付システムの本格運用に伴い整備した適用金利体系（信用格付金利水準）を活用し、適正な金利設定について検証・見直しを行いながら、主要取引先に対する個々の取引採算性向上を目的とした顧客別採算管理を徹底してまいりました。

また、融資稟議の申請に併せて、個々の適用金利と信用格付金利水準との比較や実質金利の算出による採算性の検証並びに採算性の向上に向けた個別指導を実施するとともに、営業店の取組みに対する進捗管理やフォローアップを図ることで、採算性向上に係る意識・行動の浸透に取り組んでまいりました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大による実質無利子・無担保の制度融資が新規融資実行案件の大半を占めており、全体の利回りが低下しております。融資実行案件毎の評価を踏まえた金利決定など、採算性向上に向けた営業店指導を引き続き徹底してまいります。

『信用コストの削減』

（1）取引先実態把握の強化

当組合では、「個社別取組方針」を策定し、取引先毎の取引方針を明確化するとともに、お取引先との交渉や状況把握を行ってまいりました。平成30年度からは「信用格付システム」の稼働が開始したことから、同システムによる方針策定や実態把握に移行しており、融資部担当者が交渉内容等をチェックし、指導する態勢とし、営業店と本部の問題認識の共有化や、お取引先に対するコンサルティングの実施や突発的な信用悪化の防止等、個社別取組方針の実効性確保に向けて取り組んでまいりました。

与信額が大きい取引先等につきましては、本部の方針が営業店に浸透するよう、ポイントを絞った臨店指導やお取引先への同行訪問のほか、経営改善支援や事業再生の専門的スキルを有する専担部署で一元的に管理し、問題点の解消に向けたアドバイス等を実施する

ことにより、信用状態の変化に機動的に対応できる体制としております。

また、平成30年度には、審査態勢の強化、審査会の機能向上に向けて、審査会内規の見直し等を実施したほか、信用格付確定先のうち、優先的に検証が必要となる先について、信用格付支援システムや組合内LANを用いて、各営業店と協議する体制としております。

令和3年度からは、資産査定を年4回実施（四半期毎）することとし、与信先の決算期到来後には速やかに格付作業を実施し、関連会社や役員を含めたグループ全体の実態把握をより一層強化するとともに、対応方針等を審査会等で具体的かつ迅速に協議し、お取引先の状況把握や審査態勢の強化を図ってまいります。更に、「TKCモニタリング情報サービス」の利用を積極的に促進してまいります。

（2）延滞債権の管理と解消

「第4次経営強化計画」の計画期間内に不良債権を抜本的に削減することとし、削減目標を定め、全信組連との間で設置した「経営改革協議会」において、具体策を協議するとともに、延滞債権の計画的回収と債権整理の促進に取り組んでまいりました。

また、本部担当者の同行訪問等により、融資先情報を蓄積、共有化するとともに、これらの情報を整理活用し、債権管理部を中心として早期に的確な対応方針を見極め、効果的な管理回収活動を推進してまいりました。

更に、営業店において対応が困難であり、法的手続きを必要とする債権については、本部集中対応先として管理し、経営の改善が困難で担保以外に回収目途のない債権につきましては、担保処分による債権の圧縮を計画的に実施してまいりました。

令和2年度は、「第4次経営強化計画」の最終年度にあたり、計4回のバルクセールを実施したほか、適宜再生目線に立った個別対応による債権売却を実施し、不良債権のオフバランス化を図ってまいりました。本計画期間内における集中的なオフバランス化に取り組んだ結果、当初の計画を大幅に上回る抜本的な削減が図られ、延滞率並びに不良債権比率は、大幅に改善いたしました。

引き続き、「経営改革協議会」における協議を踏まえ、お客様や保証人の状況を把握した上で、早期かつ円滑な再起や新たな事業への展開等の可能性を十分に考慮・検討し、計画的な債権整理を促進してまいります。

（3）事業再生支援

① 外部機関・外部専門家との連携強化

地域経済の活性化なくして持続的な安定成長を確保することは困難であり、地域企業・産業の事業内容、成長可能性、競争環境等を分析・把握し、お客様に必要な融資や助言を行うことで、地域経済の活性化に貢献したいと考えております。

その手段の一つとして、「ローカルベンチマーク」及び「事業性評価シート」を活用したお取引先との対話と本業支援に取り組んでおります。

令和2年度は、令和元年度に引き続き、㈱タナベ経営による「事業性評価トレーニング研修」を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を踏まえて、開催を見合わせました。

また、事業承継については、お取引先に対する事業承継の意識付けを目的として、対象先を洗い出した上で「事業承継診断票」の作成に取り組んでおり、早期対応先の選定と対応方針の検討を開始しております。支援が必要な先については、本部と営業店とが連携を図り、対応方針を検討するとともに、山梨県事業引継ぎ支援センターや各商工会等の専門機関への取次ぎを行っております。

引き続き、喫緊の課題となっている事業承継と後継者不在の場合の廃業やM&Aに関し、やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会、山梨県中小企業診断士協会及び中小企業基盤整備機構とセミナーや情報交換、個別相談で連携を図ってまいります。

なお、令和3年1月には、M&Aのマッチングサイトを運営する㈱トランビと業務提携契約を締結しており、同社を活用した第三者の提案も検討してまいります。

② フォローアップの徹底

経営改善計画策定支援事業のモニタリングをベースに、既存改善計画の実施状況を管理するため、個社別取組方針にモニタリングを盛り込み、アップデートの状況を管理しているほか、中小企業経営力強化支援法に則った経営改善計画策定支援事業（405事業）に基づく補助金利用先につきましては、直接、モニタリングを実施しております。

こうした取組みにより、お取引先の実態把握に努めるとともに、外部環境の変化等により、既存改善計画と乖離するお取引先に対しましては、経営者と乖離要因等を十分に協議した上で、計画の修正を含め、実効性のある計画とするため、効果が期待できる新たな取組方針を個別に検討しております。

また、既存の改善計画が終了となるお取引先については、再策定を支援しており、営業店が主体性を持って、これまで以上にお取引先の実情に沿った個別支援を実施しております。また、本部所管部及び役員が営業店の活動をサポートすることで、フォローアップの徹底に取り組んでおります。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大が事業者へ甚大な影響を及ぼしていることに鑑み、7月から同感染症の拡大による影響を含めたモニタリングを開始いたしました。今般のモニタリングは、お取引先にとって相談しやすい金融機関として存在感を発揮する機会であるとともに、お取引先に寄り添った対応を目指すものであり、お取引先と収束後の対応を共有した上で、営業計画の策定準備や改善計画への影響を踏まえた計画の再策定支援に取り組んでまいります。

『人材の活用・ネットワークの強化』

(1) 営業力の育成、融資審査・管理能力等のスキルアップ

お客様の実態把握、目利き力、経営課題に対して最適なソリューションを提示できるコンサルティング能力を備えた人材育成は当組合の総体的な戦力アップ、経営目標達成には必要不可欠な課題と認識しており、年間研修実施計画に基づき、融資担当者及び役席者のスキルアップを目的に全国信用組合中央協会や山梨県信用組合協会が主催する研修会に職員を積極的に派遣するとともに、融資スキルアップ研修の開催など、融資審査・管理能力

の向上に取り組んでまいりました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、外部からの講師派遣が困難な状況にあったことから、内部研修を中心に実施してまいりました。

なお、当組合では、令和3年4月に、全部店及び渉外担当者が保有するタブレット端末にTV会議システムを導入しており、コロナ禍にあることや集合開催による時間等のロスを踏まえ、今後開催する組合内の研修会や説明会等は、当該システムを活用して実施してまいります。

① 営業担当者のスキルアップ

お客様に対してきめ細かな金融サービスを展開し、真に選ばれる金融機関になるためには、お客様との面談を重ね、情報収集とニーズの掘り起こしにより、お客様に最適な金融商品を提案できる能力を備えた営業担当者の育成とレベルアップを更に図る必要があると考えており、外部研修等へ積極的に職員を派遣し、提案型営業の実践に向けた教育・指導強化を図ってまいりました。

令和2年度は、8月に営業経験5年目までの若手営業担当者を対象に、11月には準総合職の女性営業担当者を対象に、営業統括部法人融資課の職員を講師とした「営業推進力の強化・モチベーションの向上」をテーマとした研修会及び意見交換会を開催し、営業スキルの向上を図っております。

引き続き、業界上部団体・外部機関から情報を収集し、積極的に外部研修等へ職員を派遣するとともに、法人融資課による研修会や融資推進先への同行訪問等を通じて、融資営業担当者のスキルアップを図ってまいります。

② 営業店コンサルティング能力のスキルアップ

総合相談センターでは、営業店で開催する出張相談の際に、営業店の職員を同席させ、営業店の職員に対するOJTを実施しており、相談事業者の課題や今後の対応に係る認識の共有に努めているほか、外部専門家等が相談事業者への訪問アドバイスを実施する際にも、営業店の職員を同席させ、コンサルティング能力の向上を図っております。

また、令和2年度は、法人融資課の各担当者が、担当する営業店を決め、営業店の融資担当者等と融資推進先への同行訪問により、営業店担当者のOJTを実施してまいりました。これにより、案件獲得へのアプローチ指導が可能となったほか、融資獲得の実績も向上しつつあると評価しております。

引き続き、法人融資課による営業店担当者へのOJTを強化していくとともに、外部専門家や総合相談センターのアドバイザーを活用したコンサルティング能力のスキルアップに努めてまいります。

(2) 人材の活用・育成

① 職員モチベーションの維持・向上

ア. メリハリのある人事制度・人事評価の実現

当組合では、人事評価制度を抜本的に見直し、成果だけでなく、そのプロセスや仕

事に取り組む姿勢も総合的に評価する能力評価と、評価者が被評価者と面談のうへ、被評価者の能力や経験に応じてチャレンジングな目標を設定し、その達成度を評価する業績評価を構築し、平成 30 年度から実施しております。

特に、同制度は評価者と被評価者との面談を重視し、また評価結果のフィードバック面談も実施するなど、評価者と被評価者（所属長等と部下職員）とのコミュニケーションを重視した仕組みとなっております。

平成 30 年度から、この評価制度を実施しておりますが、評価実施の際に人事課では、提出された面談記録や評価書を確認のうへ、必要な場合は評価者への指導も行っております。こうした実践の中で、業績目標の明示、成果達成へ向けたプロセスの説明など、評価者による行動管理、面談頻度、面談内容のレベルアップを図ることで、公正・公平な人事制度及び評価制度の定着化に注力するとともに、公平感・透明感のある人事評価、業績評価による職員のモチベーションの維持・向上に取り組んでおります。

また、組合の次代を担う若手人材の育成とともに優秀な人材の積極的登用などによる組織の活性化を図っていくことが重要であることから、役職定年制度・職群の改正・役職位や各種手当（職能手当、役職手当、営業手当）の見直しも逐次実施してまいりました。

引き続き、制度の定着化に注力するとともに、若手人材、女性人材及びベテラン人材の登用を推進し、モチベーションアップと給与等処遇面への反映も含めて、メリハリのある人事制度の実施に取り組んでまいります。

イ. 個人の意欲や適性に応じた人員配属

職員の持つ能力を最大限に発揮していくためには、個人の意欲や適性に応じた人員配属や適正なジョブローテーションを実施する必要があると考えております。

本部における長期滞留者の洗出しと部店内におけるローテーションの状況把握など、正確な実態把握に努めており、個人の意欲や適性に応じた人員配属や計画的なジョブローテーションを厳格に実施しております。

また、エリア制店舗についても、「人事異動内規」に基づき、同一エリア内において、窓口担当者の計画的な人事ローテーションを実施し、エリア内における業務の共有化を図るとともに、休暇取得並びに繁忙時対応の円滑化に取り組んでまいりました。

② 女性職員の活用・戦力化

女性職員の一層の活躍に向けては、人事制度の改正により、女性職員が活躍しやすい職群を新たに設け、併せてキャリアアップモデルを作成し、女性職員のレベルアップ、戦力化に取り組んでまいりました。

令和 2 年 4 月には、準総合職群を選択した女性職員を融資営業係として新たに 13 名登用し、準総合職の女性営業担当者を計 24 名配置しており、10 月には女性職員のレベルアップ、更なる戦力化に向けて、山梨県信用組合協会主催の「渉外実践力育成研修」へ準総合職 12 名を派遣し、11 月には、甲府警察署の協力を得て、準総合職 23 名を対象に

「護身術訓練」を実施しております。

なお、令和2年度は女性管理職（副調査役昇格）2名、女性融資営業係長計4名を登用したほか、令和3年4月の人事異動においては、女性職員2名（準総合職1名、一般職1名）を本人の希望と所属長の推薦を踏まえ総合職に転換し、1名を本部の課長、1名を主幹に昇格させました。また、準総合職の管理職（副調査役）1名を副支店長に登用するとともに、準総合職から4名の女性管理職に登用いたしました。

今後も、定員適正化の中での店舗体制の整備を図るため、女性職員の積極的登用による融資営業要員の増強に努めるとともに、より一層の女性職員の活用推進に取り組んでまいります。

③ ベテラン職員の活用・戦力化

ベテラン職員の一層の活躍に向けて、職責や役割を明確にしながら、その能力を最大限に発揮できるよう適正配置に努め、ベテラン職員の更なる戦力化に取り組んでまいりました。

令和2年度も、営業力強化に向けた営業人材重点配置の推進を図るため、営業店の営業推進活動を統括する副調査役（融資営業担当）の配置に加え、これまでの経験を活かした専任役（融資営業担当）の配置、営業店融資営業係への専任係の配置を推進しました。また、管理職から役職定年となった専任役を能力及び人柄を重視し、管理監・専門幹（いずれも手当面で処遇）の特別職として登用するとともに、一般職主査から45歳を迎え役職定年となった専任係についても、事務処理スキルのある者を特別職である専門員（手当面で処遇）として登用することにより、その戦力化を図っております。

加えて、令和3年4月からは、専門的な知識やスキルを持つ定年再雇用の嘱託職員3名を新たに制定した「嘱託エキスパート職」として管理職に再登用しており、能力が高く経験も豊富なベテラン職員の戦力化に取り組みました。今後とも、こうした制度の適格な運用のもと、適正な要員数の中で、組合の発展に寄与する人材の積極的登用に引き続き取り組んでまいります。

（3）CS向上に向けた取組強化

当組合では、CSの向上は組合全体として取組むべきという認識のもと、事務部・総合企画部・総務人事部・営業統括部を中心としたプロジェクトチーム（「けんみん信組のCS向上PT」）を設置し、CSの向上に向けた取組みを実施しております。

窓口テラーを中心に、外部講師による実践的研修等へ継続的に派遣するとともに、CS能力を身につけた人材を計画的に育成し、その行動やOJT等により、他の職員にスキルを継承していくことで、組合全体のレベルアップを図ってまいりました。

令和2年度は、以下の取組みを実施いたしました。

<CS研修実施状況>

実施月	研修内容
令和2年6月	山梨県信用組合協会主催「テラー研修」へ窓口担当職員

	7名が参加
令和2年6月	山梨県信用組合協会主催「CS推進とクレーム対応研修」へ窓口担当職員7名が参加
令和2年8月	山梨県信用組合協会主催「預金窓口法務研修」へ窓口担当職員18名が参加

(4) ネットワークの強化

① 経営者クラブを通じたネットワークの拡大

平成29年5月にお取引先の若手経営者や女性経営者を中心に、次世代リーダーとして必要なスキルを身に付けることを目指して「けんみん信組経営者クラブ」を設立いたしました。提携先の㈱タナベ経営による経営セミナーの開催、実務に活かせる各種情報の提供や会員企業間同士の情報交換会等を実施し、異業種間の交流も図るなど、総合的な支援を実施してまいりました。

令和2年度は、経営者クラブ主催の経営塾の開催に関して、新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、上期に計画していた2回の開催は中止としましたが、9月以降は新型コロナウイルス感染症対策に万全を期した上で、計3回の経営塾を開催いたしました。

なお、毎年10月に開催している「しんくみの集い」事業の経済・文化セミナーについては、同感染症の拡大を踏まえ、中止といたしました。

引き続き、同感染症の状況を勘案しつつ、会員企業間のビジネスマッチングや会員企業からの紹介を通じ、会員数の拡大を図っていくとともに、会員企業はもとより会員企業のお取引先等との取引拡大を図ってまいります。

② 販売先仕入先情報によるマッチング

当組合では、組合内LANの情報マッチングコーナーを活用した不動産情報等の集積や営業店への情報提供を行っているほか、信用リスク管理システムにおける「販売先・仕入先情報」データを活用し、ビジネスマッチングを目的とした組合内のお取引先間におけるマッチングデータの作成に取り組んでまいりました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大が事業者へ甚大な影響を及ぼしていることに鑑み、7月から同感染症の拡大による影響を含めたモニタリングを開始しており、このモニタリングに併せて、マッチング情報の収集及びデータ整理と効果的な情報活用に向けたシステムを整備してまいりました。このモニタリングにより収集したお取引先のニーズや悩みをモニタリング報告に併せて、組合内LANの情報マッチングコーナーに集積し、一元管理することにより、より一層リアルタイムに近い情報マッチングや支援ニーズのマッチングに取り組んでおります。

再び同感染症の拡大の兆しがみられる中、更なる景気の下振れリスクに十分な注意が必要な状況にあります。コロナ禍及びアフターコロナの局面ではお取引先の売上回復に向けた本業支援や経営改善支援が重要な役割を担うと考えており、お取引先のニーズや悩みを吸い上げた上で、きめ細かな個別相談や個別対応による事業者支援を展開してまいります。

③ 産学官金労連携への積極的参画

国（関東経済産業局）や県（山梨県産業労働部）をはじめ商工三団体などとの産学官金労連携事業の推進に積極的に取組むとともに、お客様の事業計画に関して職員が適時・適切なアドバイスができるよう総合相談センターの機能の充実に取組んでまいりました。

現在、山梨県内の23市町村（11市8町4村）において「認定連携創業支援事業者」と位置付けられ、連携機関会議に参加するなど、産学官と連携した創業相談の対応等を行っているほか、山梨大学客員社会連携コーディネータ制度を積極的に活用し、お客様の事業に関する相談等を山梨大学へ持込み、課題解決を図っております。

また、平成30年度においては、山梨労働局との「働き方改革に関する包括連携協定」、西桂町との「定住促進に向けた連携協定」、令和元年度においては、人材不足に悩む事業者を支援するため、公益財団法人産業雇用安定センターとの「中小企業支援に関する連携協定」を締結し、それぞれの連携に基づいた活動を実施してまいりました。

更に、令和2年度には、山梨県と「地域経済の活性化に係る連携協定」を締結し、県内中小企業者の持続ある発展と地域経済活性化に向けた支援に、これまで以上に連携・協力して取組んでいくこととしたほか、令和3年5月には、山梨県中小企業診断士協会との間で、県内中小企業の本業支援・事業再構築支援のための具体的連携・協力体制構築に向けた「中小企業・小規模事業者の支援に係る相互連携協定」を締結いたしました。

今後も、既に連携している商工三団体や、公益財団法人やまなし産業支援機構、山梨県中小企業診断士協会をはじめ、中小企業支援に関する連携協定を締結している日本政策金融公庫甲府支店、山梨県行政書士会等との連携をより一層強化するとともに、お客様の事業計画に関して職員が適時・適切なアドバイスができるよう営業統括部法人融資第一課、同第二課及び総合相談センターの機能を更に充実させ、地域の中小企業・小規模事業者への支援強化に取り組んでまいります。

（5）地域・行政とのネットワーク強化及び顧客利便性の維持

豪雨や地震などの災害に伴う停電などにより、店舗機能が停止する事態も想定されることから、災害時でも金融業務を維持するとともに、店舗戦略の見直しに伴い統合された店舗やエリア制への移行に伴い個人特化店となった店舗周辺のお客様の利便性を維持するため、平成31年4月に県内初の「ATM機能搭載移動金融車」を導入しております。

令和2年度は店舗戦略の見直しに伴い、個人特化店10店舗をそれぞれの統括店への店舗内店舗化を実施しており、統括店から遠隔な個人特化店については、統合前及び統合後も定期的な運行により、窓口や店外ATMを活用していただいております。

また、令和3年2月には、山梨県と「災害時における移動金融車による電力供給等に関する協定」を締結いたしました。台風等による地域停電や災害等の発生時には、県と連携して被災地へ移動金融車を派遣し、電源供給等の支援を実施するとともに、被災地の金融支援などに活用してまいります。

今後も、地域社会への貢献、お客様サービスの向上に向け、地域や行政との連携協定の

締結等を進め、地域の皆様のお役に立てるよう取組みを強化してまいります。

(6) 近隣金融機関等との連携推進

当組合では、地域社会の発展と経済の活性化に、より一層貢献することを目的として、都留信用組合と「連携に関する協定」を締結しており、合同で地域のイベントに参加しているほか、業務に関する情報交換や検討会の実施、一部業務の代行などの相互連携に取り組んでおり、令和2年度は日本銀行での損傷現金引換え業務を受託する等、更なる連携強化を図ってまいりました。

引き続き、都留信組との連携協定に基づき、事務の合理化や相互の収益性向上に資する取組み強化策の実施に向け検討していくとともに、必要に応じて、県内外の他金融機関との情報交換や意見交換等を実施してまいります。

4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

① ガバナンス態勢の強化

ア. 経営監視・牽制の適正化

当組合は、コーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営の最重要課題の一つとして位置付け、理事会、監事会による経営監視・牽制が適正に機能する体制としております。

常勤理事は、それぞれの担当業務の内容やリスクを十分理解するとともに、非常勤理事も経営の意思決定の客観性を確保する観点から、自らの役割を認識するなど、理事一人ひとりが自らの役割・責任を果たすことで牽制機能を高めております。

イ. 経営の客観性・透明性の向上

経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構の監査を受監し、経営に係る助言を受けております。

② 経営方針の周知

理事長は、毎朝開催している役員部長連絡会（朝会）や主要会議の席での理事長挨拶の内容等を「理事長メッセージ」として組合内LANにより全役職員へ配信し、当組合の経営方針等を周知しております。また、監査講評や顧客訪問時においても営業店に立ち寄り、現場の職員に対して直接経営方針を伝えております。

更に、令和2年6月からは、毎月理事長による営業店長との意見交換会（1オン1ミーティング）を開催しており、営業店の現状や課題等の把握に努めるとともに、適時適切なアドバイスやスピード感を持ったサポートを実施してまいりました。

また、定期的に部店長会議を開催しているほか、常勤役員は随時営業店を訪問し、経営方針や本部の施策を明確に伝達するとともに、営業現場の意見を吸い上げることにより、本部と営業店における共通認識の醸成に努めてまいりました。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

① ALM

組合全体のリスクを統合的に管理するため、ALM委員会を設置し、総合企画部を統括部署として、各種リスク管理方針・規程に従い信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクをはじめ主要なリスク状況を把握するとともに、評価・計測されたリスクについて、毎月開催のALM委員会（書面開催を含む）及びALM部会にて協議するとともに、収益シミュレーションを実施し、収益性向上に向けた議論を行ってまいりました。

更に、管理資料の見直しを実施し、よりポイントを絞った議論を行いやすい形に変更するとともに、ALMに関する勉強会を開催するなど、会議の活性化・効率化に取り組ん

であります。また、「けんみん短プラ」の見直しが円滑に反映されるよう、見直し基準日並びに集合開催によるALM委員会の開催周期を変更したほか、必要に応じて臨時で同委員会や部会を開催し、迅速かつ機動的な対応を図っており、リスク管理体制の強化に取り組んでまいりました。

引き続き、ALM委員会での議論や協議の実効性を更に高めるべく、構成メンバーの見直しや協議内容の集約・集中を図るなど会議の運営方法についても随時見直し、リスク管理体制の更なる強化に取り組んでまいります。

② 信用リスク

信用リスクについては、信用リスク管理方針・規程等に基づき、「個社別取組方針」を策定し、定量・定性の両面でモニタリングを強化し、与信先の経営上の問題点の発見・対応に努めてまいりました。

平成30年度から「信用格付システム」の稼働を開始したことから、「個社別取組方針」は、同システムによる方針策定や実態把握に移行しており、信用格付を実施した先に対するモニタリングや取引方針の検証により信用リスク管理の徹底を図ってまいりました。

特に、大口与信集中先や与信額が大きい建設業者、不動産業者については、地域との一体的再生という観点を踏まえつつ、継続的に業績のモニタリングを行うとともに、お取引先との面談を通じて策定した取組方針に基づき、経費圧縮等を柱とした経営改善支援に注力しております。

また、大口与信集中及び業種集中の管理につきましては、与信全体でのシェアを管理し、その結果について定期的にALM委員会を通じて常勤理事会へ報告することにより、経営陣がリスク量を適切に評価・判断できる体制としております。

今後も引き続き、大口管理（クレジットリミット含む）、業種別管理、個社別の方針策定や実態把握を信用リスク管理の柱として取組むとともに、当組合に与える影響度合いから大口先と準大口先の与信管理を徹底し、与信の許容度合いや回収と円滑な与信のバランスを常時協議する態勢を構築してまいります。

ア. クレジットリミット管理の強化

当組合では、特定の大口与信先に対して与信管理を徹底し、与信集中や過度の信用リスクが生じることを未然に防止するため、「クレジットリミット管理規程」及び「クレジットリミット運用基準」、「クレジットリミット基本方針」を策定し、与信管理の徹底を図っております。

平成30年11月には、クレジットリミット管理規程、運用基準を一部改正し、クレジットリミット額及びアラームポイントの減額を実施しております。

なお、半期毎にクレジットリミット対象先の見直しを実施しておりますが、令和2年度下期は67グループを選定し、信用リスク管理を行っており、対象先の管理状況については、理事会に報告し、経営監視・牽制が適正に機能する態勢としており、管理対象先は4期連続で減少いたしました。

今後も、クレジットリミット管理の厳格な運用を実施するとともに、リミットを超

過している先については超過解消に向けた具体的な計画や方針を常勤理事会等で協議・策定するとともに、個社別取組方針と連動した業況管理と与信抑制のための方策や改善上の問題点を常勤理事会等において協議し、本部・営業店と共同で円滑な融資と回収、保全のバランスを図るなど、より一層の管理強化に取り組んでまいります。

イ. 審査会機能の向上

過度な与信集中を回避するため、平成30年11月に貸出金決裁権限基準、審査会内規を一部改正いたしました。審査会決裁をこれまでの総与信額6億円から3億円に減額し、厳格化した基準のもと、大口与信先等に対する取組方針を協議、決定することにより審査会機能の向上を図ってまいりました。

また、四半期毎に大口与信先の基準与信額の遵守状況、決算内容、組合取引状況、業況及び問題点、個別案件の動向等のモニタリング結果を理事会及び常勤理事会に報告し、与信集中リスクの把握に努めてまいりました。

更に、債務者区分が要管理先以下の案件、クレジットリミット超過の案件等については審査会で取組方針を決定し、信用リスクの低減を図っているほか、営業店に対して審査会への参画を求める手続きを明確化し、営業店長・融資担当者が出席の上、個社に対する方針決定や個別案件に対する与信審査を協議する機会を設けて、情報共有並びに態勢強化に取り組んでまいりました。

令和2年3月からは、審査会の開催をこれまでの週2回から、原則、毎営業日の開催に変更しており、より一層の情報共有と迅速な決裁を可能とすることで、信用組合としての強みを十分に発揮してまいります。

引き続き、審査会へ上程・報告する態勢の整備を検討していくほか、大口与信先、要管理先、クレジットリミット超過先に対する取組方針の協議、検証を行い、信用リスクの把握や改善策を検討することで、審査会の機能向上に取り組んでまいります。

ウ. 信用格付システムの運用

信用リスク管理の高度化のため、不動産担保評価管理システム及び自己査定支援システムを導入しており、加えて、平成30年度より、信用格付システムの運用を開始しております。

これらのシステム導入により、与信取引先の債務者区分の判定や、お客様の状況に応じた適正な金利設定（プライシング）に活用しております。

また、これらのシステムと連動する融資稟議支援システムの運用を開始し、事務の省力化と効率化を図ってまいりました。

今後も引き続き、債務者の実態把握に係る指針に基づき、決算書徴求後に速やかに格付作業、取組方針を確定し、適用金利を設定するとともに、格付金利体系の見直しの要否を再度検討するなど、個社の管理強化に努めてまいります。

エ. 信用リスクの実態把握のための体制整備

信用リスクについては、潜在的な信用リスクも含めた不良債権の全体像の把握に努

め、不良債権処理の対応方針を検討する態勢としており、全信組連と適時開催している「経営改革協議会」の検討結果を踏まえ、処理方針等を決定しております。

また、倒産した与信先に対する原因や取組経緯などを分析した上で与信審査に活かし、類似事案の未然防止に努めており、営業店に対して与信先のデフォルト分析に基づく管理の強化について通知するとともに、審査会においてデフォルト先の原因分析と取組経緯の検証結果を報告しております。更に、融資稟議支援システムに蓄積する否決案件や融資実行後に事故が生じた事例等の中から参考となる案件を抽出し、組合内LANを通じて営業店に開示しており、審査判断の高度化に取り組んでおります。

建設業に対する与信管理についても、新たに策定した受注工事管理に係る書式を用いて、与信管理の強化を図っております。

③ 市場リスク

市場リスクにつきましては、リスク統括部署（総合企画部）がモニタリングを行い、その結果についてALM委員会及びALM部会を通じて、定期的に常勤理事へ報告し、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる態勢としております。

変動するリスク量及び収益状況を適正に把握し、リスク量を適切にコントロールすることで、安定収益の確保に努めており、市場リスクを伴う取引に際しては、あらかじめ権限・リスク限度・執行手続きなどの市場リスクの管理プロセス及び管理責任を管理規程に定めております。

保有有価証券のリスク管理については、国内債券、転換社債、外国証券、証券投資信託、株式のそれぞれにアラームポイントを設定し、経営体力からみて過大なリスクテイクとならないよう適切な管理をしており、アラームポイントに抵触した場合には、直ちに担当役員に報告するとともに、ALM委員会に報告し、対応策を協議・決定する体制としております。

また、市場リスクの管理手法としては、資産・負債全体の市場リスク量をVaR分析によって計測し、自己資本との比較・検証を行っているほか、市場リスク量を一定の範囲内に管理するため、有価証券最大運用枠の遵守やリスク量の随時モニタリングに努めており、リスク量の上限を超えた場合は、速やかに対応策を策定の上、ALM委員会及びALM部会で対応を協議することとしております。

ア. ALM手法を活用した余資運用ポートフォリオの構築

ALMシステムを用いて、GAP分析、現在価値分析、VaR分析などの各種リスク分析を行っており、こうしたALM手法を更に活用し、資産・負債から生み出される収益の変動や、金利等の水準、ボラティリティの動向を踏まえたリスク・リターン分析を実施しております。

また、この結果を、経営陣に対し、ALM委員会及びALM部会を通じて適切に報告・提案するとともに、分析結果を基に、リスク・リターン戦略等を踏まえた資産運用方針の策定・見直しを協議しており、状況に応じて、適切に運用方針を見直し、リスクに配慮した運用を実施しております。

引き続き、各種ALM分析を実施し、金利リスク・信用リスクに十分配慮した上で、利息収入の積上げを図ってまいります。

イ. ストレステストの実施と検証

予想し得ない金利変化が起きた場合を想定したストレステストを定期的実施し、当組合の抱える市場リスクが自己資本に対して、どの程度の水準にあるかについて検証しており、適切なリスク管理を行っております。

また、銀行勘定の金利リスク（IRRBB）に係る新たな枠組みの早期警戒制度の実施等に関する改正を受け、金利水準の変動による資産・負債の経済価値あるいは収益変動リスク（ Δ EV E・ Δ NI Iなど）を算出・分析し、ALM委員会及びALM部会に報告の上、協議を行っており、適切なリスク管理を行っております。

④ 流動性リスク

ア. 的確な資金ポジションの確保

直面する流動性リスクを適切に管理するため、「流動性リスク管理規程」を制定し、日次、週次、月次で資金の動きをモニタリングする態勢としております。的確な資金ポジションを確保するため、預金、貸出金の状況を適時・適切に把握するとともに、資金繰りリスク管理に係る運用方針のもと、資金調達可能額の管理、流動性ギャップ管理等、流動性維持のための支払準備資産の管理を行っております。

また、流動性リスク顕在化時のボーダーラインを設定し、適切な資金管理を実施するとともに、調達手段・調達先の多様化などにより、流動性確保に向けた態勢整備を図っております。なお、資金面で重大な動きがある場合は速やかに理事長へ報告するなど、迅速な対応をとることで資金繰りの安定に努めております。

イ. 流動性確保を最優先とした実効性のある資金運用

当組合では、ALMデータを基に「流動性リスク管理表」を作成しており、余裕資金の把握と最適な資金運用に努めております。引き続き、預金流出を想定しての的確な資金ポジションを確保するとともに、流動性確保を最優先とした実効性のある資金運用を図り、流動性危機時の対応を強化してまいります。

⑤ オペレーショナル・リスク

オペレーショナル・リスクの総合的な管理の重要性に鑑み、受動的に発生する事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク及び風評リスクに特定し、各リスクについて、各所管部署は、各種方針、規程、マニュアルを遵守させる取組みを強化しており、リスクの極小化及びリスクの顕在化の未然防止に努めております。

これにより、全体のリスク管理の適正性を確保しながら、当該リスクの発生防止と発生時における想定損失額を極小化し、お客様からの信用・信頼を高め、経営の維持・安定を図っております。

また、事務リスク管理態勢の強化に係る対応として、事務ミスに関して発生原因の分

析を行い、常勤理事会へ定期的に報告するとともに、全部店に周知することにより、類似事案の再発防止と事務処理水準の維持・向上、事務ミス発生リスクの極小化（未然防止）に取り組んでおります。

事務ミスが発生した場合には、所管部署が損失を最小限にとどめるための指示と解決のための適切な対策を講じることとし、併せて再発防止に関する指導・助言を行うとともに、監査部の監査結果やお客様からの苦情・相談、事務ミスの報告内容等を取りまとめ、本部で情報を共有化・分析し、営業店毎の個別課題に関する臨店指導を行い事務ミスの極小化を図っております。

引き続き、こうした施策を継続して実施するとともに、各種研修の実施、正確な事務処理の徹底、精査・検印体制の強化、実践的研修等を行い、事務リスク管理態勢の更なる強化を図ってまいります。

（３）法令遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守態勢の整備・強化については、経営方針の最重要課題の一つとして位置付け、コンプライアンス体制を円滑に機能させるため、本部に統括部署、営業店及び本部各部にコンプライアンス担当者を配置しております。

また、年度毎にコンプライアンス・プログラム（推進計画）を策定し、態勢の整備・強化に向け、推進計画の実行、結果の検証、改善策の実施を繰り返すことにより、実効性の確保に努めております。

引き続き、こうした取組みを継続し、各施策の実施状況の検証や問題点の見直し等、PDCAサイクルに基づく評価改善を行ってまいります。また、コンプライアンス統括課職員による臨店等（抜き打ち臨店を含む）の継続実施など、営業店への指導とモニタリングを強化し、不祥事件の再発防止策の徹底を図ってまいります。

① コンプライアンス委員会の機能強化

コンプライアンス委員会を開催（令和２年度は６回開催）し、コンプライアンスに抵触する事案の改善対応策・再発防止策の検討のほか、コンプライアンス関連規程・業績評価等についても活発に議論しており、同委員会の機能強化を図ってまいりました。

また、法令等遵守態勢や顧客保護管理態勢における事務ミス・苦情等の問題点の整理、原因分析・改善対応策・再発防止策についても同委員会で検討し、職員へ周知しており、より深度のある議論や審議を行うよう取り組んでおります。

② マネーロンダリング等防止態勢の強化

当組合で取扱う金融商品・サービス、お客様との取引形態、お客様の居住する国・地域やお客様の属性等について、「マネーロンダリング・テロ資金供与防止態勢に係る点検表（リスク評価書）」を作成し、当組合自らのリスクを特定・評価した上で、現状把握に努めてまいりました。

また、担当役員、関連部署で構成するマネーロンダリング・テロ資金供与防止に係るプロジェクトチームを立ち上げ、必要な協議を行うとともに、コンプライアンス統括

課にAML／CFTオーディター及びオフィサーの資格を保有する職員を配置し、本部及び営業店の管理職、窓口係長等に対しては「マネロン対策実践講座」（通信教育）の受講を義務付けるなど、態勢整備に取り組んでまいりました。

令和2年度は、コンプライアンス・プログラムに「マネロン及びテロ資金供与対策に係る態勢の強化」を盛り込み、コンプライアンス担当者連絡協議会のほか、啓発ビデオ研修や理解度テストの実施、コンプライアンス統括課職員の臨店指導などを通じて、マネーロンダリング・テロ資金供与防止に対する態勢強化を図ってまいりました。

加えて、リスク評価書やギャップ分析の見直しを実施するとともに、高リスク顧客を特定した上で実態調査を行うなど、高リスク顧客リストの検証も実施しております。

外国送金については、お客様から徴求した関係書類をイメージ管理システムに登録し、氏名・国籍・送金先国名などにより、検索が可能な状態によるデータ保存を実施しているほか、外国人の取引時確認において、在留期限を管理項目へ新たに追加するなど、態勢強化に取り組んでおります。

こうした取組みをリスクの特定や評価対応に活かしていくとともに、リスクに見合った低減策を講じ、関連部署との連携強化や令和3年度からのSAMLシステムの本格稼働などにより、マネーロンダリング等防止態勢の強化を図ってまいります。

③ リーガルチェック態勢の強化

取扱業務や商品内容の多様化・複雑化が進む中、お客様からの信用・信頼を得るためには、取扱業務や商品の法的適合性を確保し、トラブルや訴訟案件の発生を未然に防止することが重要となっております。

このため、コンプライアンス統括課を中心に顧問弁護士とも連携し、「リーガルチェック規程」に則ったチェックを実施するとともに、新たな法改正や制度改正等に係る情報について、逐次営業店に発信し、リーガルチェック態勢の強化に向けて取り組んでまいります。

④ コンプライアンス担当者連絡協議会の機能向上

コンプライアンス・プログラムの実効性の向上に努めるため、全部店にコンプライアンス担当者を配置するとともに、全部店における法令等遵守への取組状況の平準化とコンプライアンス・プログラムの進捗状況の確認を目的とした「コンプライアンス担当者連絡協議会」を設置し、定期的に開催しております（令和2年度は2回開催）。

営業店等におけるコンプライアンス上の課題や問題点等を調査、分析し、その結果を基に活発な意見交換を実施し、相互理解の場となるよう取り組んでおり、同協議会の機能向上に努めてまいります。

（4）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当組合では、理事会の諮問機関として、「経営諮問会議」を設置し、外部有識者より経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスの強化を図っており、平成22年12月に第1

回を開催し、令和2年12月までに21回開催しております。

なお、経営諮問会議には元大学教授（金融機関OB）、公認会計士、地元経済界2名に加え、平成30年度からは金融機関の役員経験者が参加しており、計5名の有識者で構成しております。

令和2年12月の同会議においては、外部機関等と連携したコロナ禍における事業者支援、事業者支援の実施に向けた職員のスキルアップ、組合の将来を担う若手職員のモチベーションアップ、保有遊休資産の計画的な処理促進など、有益な助言や提言をいただき、当組合の経営に反映しております。

このほか、経営に対する評価の客観性を確保するため、全国信用協同組合連合会より当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場での評価・助言、経営指導を受けており、経営の客観性・透明性を高めております。

（５）情報開示の充実のための方策

当組合は、「ディスクロージャー・ポリシー（情報開示に関する基本的な考え方）」を制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示を行うとともに、お客様に、よりわかりやすく開示していくように努めております。

今後とも、当組合の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでまいります。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

① 中小規模事業者等向けの信用供与円滑化計画の進捗状況

令和3年3月期における中小規模事業者向けの貸出残高、及び総資産に占める割合の実績については、以下のとおりです。

【 中小規模事業者向け貸出残高の推移 】

(単位：百万円、%)

	H30/3月期 (計画始期)	R2/3月期 実績	R3/3月期			
			計画	実績	計画対比	H30/3月期比
中小規模事業者 向け貸出残高	175,554	118,315	178,309	117,684	△60,625	△57,870
総資産	429,756	411,631	435,700	428,084	△7,616	△1,672
中小規模事業者 向け貸出比率	40.84	28.74	40.92	27.49	△13.43	△13.35

(注)・中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産
 ・中小規模事業者向け貸出とは、「協同組合による金融事業に関する法律施行規則」別表第1における「中小企業等」から「個人事業者以外の個人」を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの
 政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

令和2年度は、経営方針として、新型コロナウイルス感染症の影響拡大による中小規模事業者や個人事業主の皆様方に対する金融支援に注力することとし、スピード感をもって事業者の資金繰り支援や条件変更等の対応を行ってまいりました。当組合独自の支援策である「新型コロナウイルス感染症対策融資」のほか、山梨県・長野県信用保証協会や本年度5月に創設された実質無利子・無担保の制度融資を中心に、積極的な金融支援を展開し、同感染症にかかる融資を338億円実行いたしました。

その一方、当組合では、平成30年度に策定した「経営改革プラン」に掲げた不良債権半減に向け、下表のとおり、貸出債権売却や貸出金償却等による集中的かつ抜本的な不良債権処理を進めてまいりました。

このため、令和3年3月期の中小規模事業者向け貸出金残高は、計画値に対しましては60,625百万円、貸出比率は同比13.43ポイント下回りました。また、始期値に対しても同残高・比率は下回りました。

「第4次経営強化計画」には、不良債権処理に伴う残高の落ち込みは考慮しておらず、また、過去の反省を踏まえた新たな不良債権発生を抑制するための審査基準等の厳格化の影響もあり、計画に対しまして大幅に未達となりました。

当然ながら、中小規模事業者向け貸出残高及び同貸出比率の目標達成は、当組合にとって最大の使命と考えております。令和3年度は、「第5次経営強化計画」の初年度となりますが、「経営改革プラン」に基づき実施してまいりました抜本的な不良債権の処理が

完了したことも踏まえ、信用組合の原点に回帰した「足で稼ぐ」営業活動をより一層積極的に展開することで、コロナ禍やアフターコロナを踏まえた中小規模事業者や個人事業主の皆様方に対する本業支援や経営改善支援等を実践してまいります。これまで以上に組合員へのサポート活動を展開し、お取引先との新たな関係性や一層の繋がりを構築するとともに、小口多数による融資推進に徹底して取組むことで、計画目標の達成を目指してまいります。

【 不良債権のオフバランス化の推移 】

(単位：百万円)

	H31/3 月期	R2/3 月期	R3/3 月期
債権売却額	23,512	14,281	19,893
うち中小規模事業者等向け貸出金売却額	17,613	11,702	16,087
貸出金償却額	3,408	1,367	3,407
うち中小規模事業者等向け貸出金償却額	2,889	980	2,651

② 経営改善支援等取組計画の進捗状況

経営改善支援等取組みの実績については、融資部融資課及び総合相談センターが中心となり、外部機関・外部専門家と連携したきめ細かな経営相談、早期事業再生等に取り組むとともに、担保・保証に過度に依存しない融資促進等へ積極的に取組んでまいりました。この結果、令和3年3月期における経営改善支援等取組率は計画及び計画始期の水準を上回りました。

【 経営改善支援等取組み推移 】

(単位：先、%)

	H30/3 月期 (計画始期)	R2/3 月期 実績	R3/3 月期			
			計画	実績	計画対比	H30/3 月期 比
経営改善支援等取組先数	387	412	419	388	△31	1
創業・新事業開拓支援先	31	35	48	26	△22	△5
経営相談先	99	191	157	189	32	90
早期事業再生支援先	118	49	51	39	△12	△79
事業承継支援先	5	4	8	3	△5	△2
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	134	133	155	131	△24	△3
期初債務者数	5,739	4,989	5,631	4,594	△1,037	△1,145
支援取組率	6.74	8.25	7.44	8.44	1.00	1.70

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。
・2008年7月企業支援部設置以降における「経営改善支援取組先」とは以下の取組先といたします。

- (1) 創業・新事業開拓支援先
信用保証協会保証付「起業家支援融資」を取扱った先、新事業展開をサポートする先
- (2) 経営相談先
経営改善指導に係る助言等を継続的に行っている先
- (3) 早期事業再生支援先
経営改善計画の策定を支援し継続してフォローしている先、中小企業再生支援協議会と連携して事業再生を継続して支援している先
- (4) 事業承継支援先
事業承継に係る相談に対し相談等を行った先
- (5) 担保・保証に過度に依存しない融資促進先
資金繰りの円滑化に向け ABL 手法の活用を行った先、売掛金見合い無担保融資「ネットワークローン」の取組みを行った先

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模事業者等向けの信用供与円滑化の方策

信用供与態勢の充実・強化に向けて、役職員が一丸となり、信用組合の原点に回帰した「足で稼ぐ」営業活動を積極的に展開し、中小規模事業者等のお客様への訪問営業を徹底してまいりました。

また、営業統括部を中心に電子デバイスなどの成長分野への貸出推進に向けた取組み、外部機関との連携、及びコンサルティング機能の発揮による金融面での支援に取り組むとともに、経営改善や事業再生等支援を必要とするお客様に対しては、融資部融資課内の企業サポート担当職員が、実際にお客様を訪問し、経営の課題等について解決に向けた協議を行っております。

このうち、経営改善計画の策定を要するお客様に対しましては、当該部署が再生支援のノウハウを活かし、必要により外部の専門家とも連携しつつ、同計画の策定をサポートしております。

加えて、このような取組みに対応するには、職員のスキルアップ（営業力、提案力、コンサルティング能力等）が必要であることから、OJTや外部機関・外部専門家による研修を実施し、更なる人材育成に積極的に取り組んでおります。

なお、中小規模事業者向け貸出の増強については、毎日リアルタイムで営業統括部が計数目標管理を行っており、適時適切なフォローアップを実施して計画の達成状況把握に努めております。

② 創業又は新事業開拓、事業承継に係る支援等

ア. 新規顧客創造

総合相談センターでは、「山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム」のネットワークの活用や関係機関との個別連携により、各機関等との創業・新事業支援のための連携協力に取り組んでおり、各関係機関が開催する創業者向けのセミナーや相談会等の情報を取得し、営業店を通じてお客様に情報提供を行っております。

中小規模事業者向けの国や県の補助制度につきましても、関東経済産業局や山梨県産業労働部等と連携し、お客様からの補助金活用相談への対応や補助金申請へのサポートに取り組んでおります。

令和2年度においては、山梨県中小企業団体中央会、山梨県よろず支援拠点、甲府

商工会議所等の各団体が主催する説明会・会議に出席し情報収集に努めるとともに、創業・起業を対象にした山梨県信用保証協会の保証制度「エール」をはじめ、女性起業家を対象とした「エール・ウーマン」「エール・ステップ」等を積極的に活用し、新規貸出先の開拓推進に取り組んでまいりました。

今後も、こうした連携や交流を活かして、営業統括部法人融資課及び総合相談センターがコンサルタント機能発揮の拠点となり、各営業店とのネットワークを有効に発揮し、創業・新規事業への支援に取り組む中で、新規顧客創造に結びつくよう活動してまいります。

また、相談対応や営業店情報の集約、各関係機関との連携協力の中で把握した情報などを基に、独自商品の充実等にも取り組み、新たなお客様の獲得に努めるとともに、補助金申請につきましても、外部機関や外部専門家等の協力を得ながら、お客様や職員に対する説明会の開催や補助金の申請支援を更に強化してまいります。

イ. 事業承継支援態勢の構築

事業承継の問題は、当組合のお取引先であります中小規模事業者にとって喫緊の課題となっており、当組合としても積極的に取り組む必要があると認識しております。

このため、来所相談、出張相談及び営業店からの依頼に基づく訪問相談などによる対応のほか、「山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム」のネットワークを活かし、関係機関等（*）と連携し、これらの団体が実施する事業承継関係の各事業に積極的に協力する中で、お客様への情報提供や専門家による無料相談会等の斡旋などに取り組んでおります。

（*）やまなし産業支援機構、山梨県中小企業団体中央会、県内2つの商工会議所、山梨県商工会連合会及び県下22の商工会

平成30年度から、山梨県産業労働部が中心となって新設した「山梨県事業承継ネットワーク会議」への参画により、各営業店が「事業承継診断票」の作成に取り組んでおり、各営業店から提出された診断票を基に優先対応先を選定し、それぞれの対応方針を決定の上、事業承継支援を実施しております。

令和2年度も引き続き、「事業承継診断票」の作成を進めるとともに、優先対応先の洗い出しと対応を進めており、令和3年1月には、M&Aのマッチングサイトを運営する㈱トランビと業務提携契約を締結したことから、同社を活用した第三者の提案も検討してまいります。

そのほか、廃業も視野に入れているお取引先には、やまなし産業支援機構と連携した事業引継ぎ窓口を利用して善後策やM&Aの対応を図ってまいります。

③ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

ア. 動産担保融資への取組強化

動産担保融資への取組みにつきましては、商用車担保ローン、太陽光発電設備のガイドラインを作成し、太陽光発電設備の動産担保等の設定を行うなど積極的に対応するとともに、本部主導で在庫や売掛債権を担保とした動産担保融資の取扱いを指導し、

営業部店での活用を進めてまいりました。

また、知的財産の活用につきましては、「知財ビジネス評価書作成支援」の公募情報を営業店に通知し活用を促すとともに、やまなし産業支援機構知財総合支援窓口事業を活用し、知財専門家（弁理士）派遣サポートなどを行ってまいりました。

この結果、お客様の知財ビジネス評価書を受領した取組みのほか、実用新案登録を完了した取組みなど、知的財産を活かした担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等に取り組んでおります。

今後も引き続き、外部専門家と連携しながら、研修会等を開催し、積極的な活用を促すとともに、同行訪問等によるOJTを実施するなど、動産担保融資への取組強化を図ってまいります。

イ．経営者保証ガイドラインを踏まえた融資への取組み

経営者保証に関するガイドラインにつきましては、「経営者保証に関するガイドラインの適用マニュアル」を策定し、各営業店の管理職及び営業担当者全員を対象に説明会を開催し周知徹底を図っております。

また、令和元年12月には、「経営者保証に関するガイドライン」を補完するものとして、新たに「経営者保証に関するガイドライン」の特則が策定・公表されたことを受け、事業承継時の経営者保証においては、原則、前経営者、後継者の双方から二重に保証を求めない取扱いといたしました。

引き続き、同マニュアルの趣旨を踏まえた上で、中小規模事業者への新規融資に対する適用、回収局面における保証解除等に対して真摯に取り組んでまいります。

④ 経営改善支援への取組強化

当組合は経営改善の可能性が高いと認められるお取引先に対して、所管部署である融資部融資課及び総合相談センターが中心となり、外部機関・外部専門家との連携により、きめ細かな経営改善支援及び早期事業再生支援に積極的に取り組んでおります。

また、中小規模事業者への訪問等を通じた業況モニタリング、同事業者の顧問税理士と連携したキャッシュフロー検証等などの財務分析による状況把握を踏まえて、経営改善計画の策定支援を実施しております。

令和2年度は、経営方針として、新型コロナウイルス感染症の影響拡大による事業者の金融支援に注力することとし、スピード感をもって事業者の資金繰り支援や条件変更等の対応を行ってまいりました。更に、令和2年12月には、コロナ禍やアフターコロナを見据えた計画的且つ実効性を踏まえた取引先の継続的な支援に向けて融資部と営業統括部の連絡調整機関として、「経営改善サポート委員会」を設置し、取引先の経営改善支援に取り組んでまいりました。

引き続き、中小規模事業者への支援を強化するため、本部と営業店の間で定期的な意見交換等を行い、緊密な連携と意思疎通により実効性の高い効果的な経営改善支援体制を構築してまいります。その際には、中小企業診断士・税理士・外部支援機関等との緊密な連携を図ることで認定支援機関としての活動を強化してまいります。

⑤ 人材の育成

融資担当者及び役席者の審査・管理能力等のスキルアップを目的に、全国信用組合中央協会や山梨県信用組合協会が主催する研修会に積極的に職員を派遣してまいりました。

また、融資スキルアップ研修等を通じて営業店担当者のレベルアップに努め、目利き力の向上を図ってまいりましたが、戦力化のための人材育成については不足しており、外部機関・外部専門家と連携した人材育成が必要と認識しております。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、外部機関からの講師派遣による集合研修等が困難な状況にあることから、各種相談対応に営業店担当者が同席するとともに、法人融資課の企業訪問活動に営業店担当者が同行するなど、相談事業者の課題や今後の対応に係る認識を共有した上で、目利き力の向上に資する取組みを実施してまいりました。

今後も、外部機関・外部専門家と連携した研修等を開催し、企業の強みの掘り起こしや収益確保の方策等、お取引先の状況把握に長けた人材の育成に努めるとともに、研修後のフォローアップ方法も検討し、業務への浸透を図ってまいります。

(3) 主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

① 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

取引先企業に対する定期的なモニタリング実施により、お取引先が抱える経営課題をいち早く把握することで、課題の早期解決により経営改善の実効性を高め、お取引先の財務状況の改善に努めております。

当組合は、「中小企業等経営強化法」に基づく経営革新等支援機関に認定されており、商工団体等関係機関と緊密な連携のもと、中小規模事業者の経営革新への支援、新事業展開への支援及び経営力向上のための支援並びに創業支援等に取り組んでおり、認定支援機関として外部機関・外部専門家との連携により中小規模事業者の経営改善支援への取組強化を図るため、各行政機関が個別に実施する各種支援策の有効活用に取り組んでおります。

令和2年度は、新型コロナウイルス対策関連施策として、持続化補助金のほか、やまなしグリーンゾーン機器購入支援金や家賃支援給付金等の情報を組合内LANを通じて発信し、営業店へ適時に周知しており、更に、申請の際にもサポートを行うなど、補助金や専門家派遣の利用促進に向けて取り組んでまいりました。また、補助金とその詳細が一目でわかる「各種補助金及び助成金一覧」及び専門家派遣事業をまとめた「専門家派遣一覧」を作成・配付し活用を促してまいりました。

引き続き、山梨県中小企業経営革新サポートプラットフォーム及び山梨県よろず支援拠点等が行っている支援事業の活用を営業店へ周知するとともに、各種補助金申請及び専門家派遣等のサポートに積極的に取り組み、認定支援機関としてのきめ細かなコンサルティング機能の発揮に取り組んでまいります。

② 成長が見込める分野を通じての地域活性化に資する取組み

農業、医療介護福祉、環境等は市場拡大が期待される分野であり、地域経済の活性化に資するものであるとの認識のもと、各分野に対する商品開発に取り組むとともに、当該商品の利用促進を図ってまいりました。

また、日本銀行の「成長基盤強化を支援するための資金供給」制度を利用した『けんみん信組「成長基盤強化支援制度」』を創設し、成長が見込まれる分野に係る地域の中小規模事業者の皆様へ、積極的な資金供給を実施しております。

加えて、平成30年2月には、山梨県、長野県及び両県の農業信用基金協会、農林水産長期金融協会と契約を締結し、「山梨県農業近代化資金」及び「長野県農業近代化資金」の取扱いを開始したほか、令和元年8月には、地域独自のニーズを捉えた小口無担保融資商品として、「けんみん信組 峡東地域農業被害対策融資」の発売を開始いたしました。

更に、自然災害等により被害を受けた事業者を迅速に支援するため、同被害対策融資を体系化し、11月には「令和元年台風19号被害対策融資」を新たに指定いたしました。

令和2年度は、5月に農業者向け融資商品「けんみん信組（地域名）アグリサポート融資」、特定業種をターゲットとした融資商品「けんみん信組（業種名）エコサポート融資」の販売を開始しております。商品名に地域名や業種名を記載し、対象先を特定した融資商品として推進しており、繁忙期である夏期を避けた上で、長野県川上村エリア、県内峡東エリア、南アルプス市エリアなどの農業者等への融資推進活動を実施しており、農業分野への支援に努めてまいりました。

そのほか、令和3年1月には、「ふじのくに先端医療総合特区地域協議会」へ加盟しており、医療分野への積極的な資金供給に努めてまいります。

今後も、各商品のPRを強化するとともに、地道な訪問活動による情報収集やニーズの掘り起こし、お客様にとって最適なソリューションの提供、きめ細かな金融サービスの展開により推進を図っていくほか、お客様の利便性向上の観点から商品自体の見直しについても検討してまいります。

③ 地方創生への取組み

当組合では、県や各市町村の取組みに基づく構想や事業推進へ積極的な参画を行っており、産業面では「山梨県産業立地推進員」として、県との地域情報の共有を進めるとともに、「山梨県IoT推進ラボ」事業では構成機関として事業に参画しているほか、県下各市町村及び長野県川上村の地方版総合戦略策定並びにその推進に参画しており、各営業店の営業店長をはじめ、営業統括部及び総合相談センターがメンバーとして協力してまいりました。

また、総合戦略の主要事業となる移住・定住促進施策では、山梨県との協定に基づき、各営業店及び総合相談センターに「移住・定住相談窓口」を設け、相談対応を開始するとともに、県の「甲斐適生活応援隊」の構成機関として参画するなど、定住促進に向けた協力を実施しております。

生活環境面においては、山梨県との「地域の高齢者等の安心・安全な生活環境づくりに向けた協定」に基づき、異常発見通報や安否確認など、県内全域で地域の見守り活動

を実施しております。

更に、市町村総合戦略の「しごと創生」の一つの柱となる創業支援に関する市町村との連携においては、各市町村の認定計画に基づき、各営業店及び総合相談センターで創業相談を実施するとともに、市町村が開催する創業等の個別相談会に職員を派遣して相談対応を実施するなど、様々な対応を行っております。

令和2年2月には、「公益財団法人 産業雇用安定センター」と連携協定を締結し、人材不足に悩む事業者を支援する態勢を構築いたしました。これを積極的に活用し、求職者と企業側のマッチングを図り、地方創生に繋げてまいります。

今後も関係営業店及び各市町村と連携した創業融資相談を積極的に実施するとともに、中小規模事業者への支援など地域密着型の金融機関としての特性を活かして、地域のまち・ひと・しごと創生に取組み、地方創生での連携推進を図ってまいります。

地域経済の発展なくして、当組合の発展はなく、地域の経済活動や産業活動を金融面から支えるべく、総合相談センターを中心に、地方創生へ向けて積極的に取り組んでまいります。

6. 剰余金処分の方針

令和3年3月期決算は、当期純利益△2,862百万円を計上し、配当可能剰余金が確保できなかったことから、誠に遺憾ながら、引き続き出資金配当は無配とさせていただきました。

このような結果になったことを真摯に受け止め、新たな3か年計画である「第5次経営強化計画」のもと、収益力の強化と将来を見据えた態勢整備に取り組むことで、繰越損失の早期解消と優先出資に対する所定の配当の実現を目指すとともに、内部留保の蓄積による優先出資の消却財源確保に、総力を挙げて取り組んでまいります。

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

(1) 経営管理に係る体制

① 経営強化計画の確実な履行の確保

経営強化計画の進捗状況につきましては、「経営強化計画等進捗管理委員会」を毎月開催し、施策の実施状況を管理しております。

同委員会では、計画の進捗状況の確認及び実行された施策の検証・チェックを行うとともに、必要に応じて改善策等を協議する体制としており、経営強化計画の進捗に遅延が生じるおそれがある場合は、その対応について協議し、役職員が一体となって計画達成に向けて取り組んでおります。

また、同委員会では、①営業戦略会議における協議結果の報告及び個別営業店毎の課題に対する取組状況の把握と本部の指導内容の適切性の検証、②委員会において出された改善対応策や役員からの指示事項については、所管部署より、その対応状況・改善策の取組状況等を次回以降の委員会における協議項目として説明・報告することを必須として、継続して委員全体で協議、③確実にトレースを行う枠組みとして、「施策への取組み」－「進捗協議」－「改善策検討」－「施策・改善策への取組み」といったPDCAサイクルの実践等を行っており、会議の概要は全営業店長に開示し、情報の共有化に努

めております。

今後も参加メンバーや会議運営のあり方など、随時見直しを行い、会議の実効性確保に努めてまいります。

② 内部監査体制の充実

理事会は「内部監査基本方針」を制定するとともに、内部監査部署である監査部を理事会直轄の組織として、その独立性を確保しております。監査部は、当方針に基づく監査を通じて、各部門における内部管理態勢、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性を評価し、問題点が発見された場合には指摘のみにとどまらず、被監査部門と関連所管部に問題点に対する改善の提言を行っております。

また、営業店の監査結果により発見された問題点等については、「事務改善・監査報告協議会」を通じて本部関連部署と問題点等の共有化と改善対応策の協議を行い、改善対応結果について監査部に報告する体制としております。監査部では内部監査指摘項目について、フォローアップ検証の実施による改善への取組状況と改善状況の確認を行っております。

引き続き、こうした内部監査体制を継続し、PDCAサイクルを実践していくことにより、内部監査機能の更なる充実に取組んでまいります。また、内部監査項目の見直しを継続するとともに、外部研修派遣による監査員の専門知識、内部監査能力の向上に努めてまいります。

③ 苦情処理、紛争解決措置

「金融分野における裁判外紛争解決制度（金融ADR制度）」の創設に伴い、なお一層の顧客保護の充実及び金融商品・サービスに対する顧客の信頼性向上を目的として、内部管理態勢を整備するとともに、顧客サポートに関する規程・マニュアル等を制定しております。

当組合との取引に関する苦情等については、当組合のほか、山梨地区しんくみ苦情等相談所、しんくみ相談所をはじめとする他機関でも受け付けることとしており、お客様からの苦情等は、事情・事実関係を調査するとともに、必要に応じ関係部署との連携を図り、公正・迅速・誠実に対応し、解決に努めております。

なお、当組合の苦情処理措置・紛争解決措置等の概要は、当組合ホームページに公表しております。

（２）各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「ALM委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナル・リスク管理態勢については、「4.（2）リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

以上